



Iina Mikkola

JESTER'S ROLE IN ORGANIZATIONAL IDEATION

"You don't have to be serious to be taken seriously"

Master's Thesis

Department of International Business Management

2019

Unit International Business Management			
Author Mikkola, Iina		Supervisor Hurmelinna-Laukkanen, P., Professor; Kalliopuska, R.	
Title Jester's role in organizational creativity			
Subject Management	Type of the degree Master's Thesis	Time of publication December 2019	Number of pages 104, 3 pcs
<p>Abstract</p> <p>The objective of this study is to examine is there a clear meaning with managers using jestering to enhance organizational ideation. Moreover, the research focuses on jestering and aims to understand the phenomenon of jester as an organizational phenomenon. The research question: "What is jester role's meaning in increasing ideation and creativity in organizations?" is answered via one sub-question, which examines how the role of a jester is reflected by others in organizational creativity. This study contributes to idea generation processes, humor and jester research, ideation research and creative organization research.</p> <p>This study is a qualitative research employing in-depth interviews with abductive research approach, where the theoretical framework is a base for the empirical study, but it is modified during the research. The empirical data was gathered from six interviews, consisting of three managers and three specialists. The study uses in-depth interviews as primary source of data. Abductive logic was used to conduct scientific reasoning in this study.</p> <p>Based on the findings of this research, jester role has remarkable role on ideation and in building organizational trust. When employees feel organizational trust and sense of agency, employees are more interested in bringing forth their ideas and participative in ideation. Jesters facilitate new ways of thinking and develop organizational culture towards more permissive attitude. Findings also indicate that jester role adopted by managers should be constructive and goal-oriented in order for bringing successful results in ideation. In the empirical findings it was shown that managers do not avoid jester role due to pressure or fear of decreasing career opportunities, but rather use the role to gain benefits on an organizational or group level. This research also found that managers in fact have a good comprehension on creativity, but they suffer from lack of time to prepare and invest in creativity and feel the pressure of organizational norms to use deviance and humor.</p> <p>It seems that managers taking jester role should seek to build an atmosphere where everyone is committed in generating ideas. Jester role should be a shared role, so that it does not settle permanently on anyone's shoulders alone. In ideation, managers should focus on preparing and guiding the ideation. Constructive and goal-oriented jester role requires managers to also have sensitivity and emotional intelligence, but also interest to making sure others are good to be. Once managers have gained trust and have built a relationship with subordinates, they are more aware how to express divergent opinions and what kind of humor works. The findings in this research suggest organizations to develop organizational culture to support ideation. In addition, the findings help managers to better understand the importance and value of using jester role in ideation. This research suggests leadership training where managers learn to use jester role consciously and learn to break from organizational boundaries while being aligned with organization's objectives. Therefore it provides insight for managers and organizations that wish to be a creative organization.</p>			
Keywords Jester role, organizational creativity, idea generation, developing ideation,			
Additional information			

TABLE OF CONTENTS

Abstract
Table of Contents
Figures and Tables

1	INTRODUCTION.....	6
1.1	Background and justification of the study	6
1.2	Objectives of the study and research problem	8
1.3	Research methodology	9
1.4	Structure of the study and central concepts	9
2	HUMOR AND JESTERS IN ORGANIZATIONAL CONTEXT.....	14
2.1	Nature of humor	14
2.1.1	Humor theories.....	15
2.1.2	Humor's rhetorical functions in communication	17
2.2	Humor in organizations	19
2.2.1	Subordinate humor.....	22
2.2.2	Supervisor humor.....	22
2.2.3	Humor in manager and subordinate relationships	24
2.3	Jesters	25
2.3.1	Weaknesses of being a jester	26
2.3.2	Strengths of being a jester.....	27
2.3.3	Jester as a change-agent	28
2.3.4	Heroes, villains and fools.....	30
3	ORGANIZATIONAL IDEATION AND CREATIVITY	33
3.1	Developing idea generation	33
3.1.1	Imprisoning or liberating ideation?.....	34
3.1.2	Ideation individually and in groups	36
3.2	Organizational behavior and creativity	37
3.3	Within-individual creativity	39
3.4	Leading ideation	43
3.4.1	Challenge, freedom and resources	47
3.4.2	Supervisory encouragement and organizational support	48
3.5	Work-group characteristics	53
3.6	Physical work environment.....	57

4	RESEARCH DESIGN	59
4.1	Qualitative research and the in-depth interview approach.....	59
4.2	Implementation of the study	60
5	EMPIRICAL STUDY.....	64
5.1	Empirical context	64
5.2	Using humor successfully in organizations.....	65
5.3	The role and responsibilities of a jester.....	69
5.3.1	Jester as a feature of organizational phenomenon	71
5.3.2	Jesters in relieving change resistance	74
5.4	Participation to ideation	75
5.4.1	Organizational creativity.....	78
5.4.2	Employee's impact on creativity	79
5.4.3	Creative deviance.....	80
5.5	Manager's role in activating idea generation	81
5.5.1	Managerial support and organizational trust.....	83
5.5.2	Relational factors in groups	85
6	CONCLUSION AND DISCUSSION	88
6.1	Theoretical implications	93
6.2	Managerial implications	95
6.3	Evaluation of the research.....	97
6.4	Suggestions for future research	101

APPENDICES

Appendix 1	Interview questions.....	105
Appendix 2	Pre-material for interviewees.....	107
Appendix 3	Interview transcriptions.....	109

FIGURES

Figure 1 Structure and logic of the study	10
Figure 2 The three components of creativeness (Amabile, 1998).....	40
Figure 3 Conceptual model underlying assessment of perceptions of the work environment of creativity (Amabile, et. al., 1996)	45
Figure 4 Increasing ideation in organizations	Error! Bookmark not defined.
Figure 5 Re-evaluated structure and logic of the study	98

TABLES

<i>Table 1 Everyday functions of humor (Mesmer-Magnus & Glew, 2012)</i>	<i>21</i>
<i>Table 2 Traits of a change agent and a corporate jester (adopted from McMaster, et al., 2005: 139).</i>	<i>29</i>
<i>Table 3 Belbin's team role profiles with descriptions (Based on Senior, B. (1998: 55), Aritzeta et al. (2007)).</i>	<i>56</i>
<i>Table 4 List of interviews</i>	<i>62</i>

1 INTRODUCTION

This master's thesis discusses how jesters influence organization's ability to facilitate ideas. In the introduction the reader is introduced to the topic and the justification of the study. Then the reader is faced with objectives of the study and the actual research problem with the research questions. At the end of the introduction chapter, the research methodology, central concepts, and how this study is structured are introduced.

1.1 Background and justification of the study

Being an innovative organization with the ability to create new ideas is a desirable trait in today's rapidly changing environment. Although organizations' public stance is to encourage innovation, the reality is harder to implement. Ideas tend to get restricted by our experiences and current way of thinking. Past ideas imprison us from thinking outside the box and limit the ability to come up with new ideas. This also becomes apparent in organizational settings, where organizational routines and behaviors often remain, albeit they are arbitrary. Ideas control and affect management deeply, resulting in limited possibility in bringing up and generating new ideas. Ideas possess people to the point that they tend to be imprisoned by some entrenched idea that refuses to leave us. (Välikangas & Sevón, 2010.)

New ideas are a sub-set of creativity. Organizational innovation and being innovative require utilization of novel and useful ideas (Amabile, 1989). Innovation requires action and can be intractable for organizations with strong routines, consequently getting past of innovation traps is challenging. Liberating humor positively relates organizational creativity and it can be used as a coping mechanism, lubricant to build relationships and bringing forth sensitive issues. Humor brings down barriers and this sort of behavior has the opportunity to enrich creativity within organization. (Lee & Lang, 2010.) Humor very likely plays a key role in organizational relationships (Martin, Rich & Gayle, 2004).

People seek personal success; therefore, adducing new idea might be overshadowed by the necessity to exhibit strong inertia to maintain personal rank in the

organizational environment, although the need to change is inevitable (Välikangas & Sevón, 2010). Literature emphasizes using humor to bring down boundaries that diminish creativity. One possibility considered in this thesis to decrease the boundaries set by organizational routines is jestering. Jesters origin from the medieval times and in ancient courts they acted as people who questioned king's actions without the risk of losing face. (Välikangas, 2014.) Even though the role of court jester (*aka.* fool) has existed a long time, the role of jester in organizational settings has received quite modest attention from academics in contrast to its history. (Välikangas & Sevón, 2010.)

There is a need for a framework that will help to better understand the opportunities created by adapting behavior that deviates from the expected routines in ideation process. Accelerating competition and change make it more demanding for companies to assimilate new approaches, therefore making this issue an emerging problem for a wide range of organizations. There exists a large opportunity for jesters to introduce alternative and possibly better solutions to unlock organizational and personal inhibitions that restrict idea creation and ideas travelling around (Välikangas & Sevón, 2010). Conventional ways of innovating require development and effectiveness, hence an approach to adopting new roles through assessing humor and roles that exploit deviant behavior can enhance the pace of organizational development and ideation. This study completes this research gap and seeks to complement existing theoretical framework.

In sum, the framework assists to comprehend how escaping conventional roles to enhance organizational creativity and activate idea generation is necessary. Particularly, the role of a jester is often belittled, and its full potential is unknown, hence its characteristics and impact on an organizational level have to be defined. The role of a jester has both negative and positive effects, hence hiring a jester from outside of the organization can be an easy way to approach deviant behavior breaking away from organizational norms. Deeper understanding about deviant and humorous behavior's effect, as well how managers and leaders can exploit it to encourage ideation further is required. In addition, this study aims to contribute to coaching methods through studying how jestering can develop idea creation environment.

1.2 Objectives of the study and research problem

The main objective of this study is to examine what is the meaning of jester's role in organizational ideation from the perspective of management. The studied behavior focuses on jestering; viewing how humor alters outcomes of ideation process in organizational environment. Moreover, this study examines the issue from management perspective. The study tries to give suggestions on how creative processes can be improved from coaches' perspective. In order to accomplish this objective this study focuses on answering on the main research question that serves as a guide throughout the research:

What is jester role's meaning in increasing ideation and creativity in organizations?

The more specific sub-question supports the primary question and helps to answer it more comprehensively:

1. How adapting the role of a jester is reflected by others in organizational creativity?

The sub-question seeks to specify how the findings can be translated into a useful resource for organizational development in creativity. Using humor in behavior is the main focus of contradict behavior, therefore the sub-question specifies the interest category of this study. The study requires reasoning of how adopting a role manifests in the surrounding environment and influences the collective innovation production. This sub-question goes deeply into the context of the study and constitutes a background for understanding the prerequisites for designing innovation through different role adoption.

The study looks at this phenomenon from the viewpoint of managers. Since ideas control organization's way of thinking, introducing a jester into the idea generation process could release organizational boundaries, therefore enable discovering new ideas and enhance organizational creativity. This thesis looks into managers and leaders' role in enhancing organizational creativity that stems from literature.

The assumption in the study is that humor transferred by the role of jester eases organizational boundaries and social control, which enables ideas to travel freely and hence generate new, novel and useful, ones as well. Deviant behavior takes the pressure away from conscious thinking processes and lowers organizational boundaries in different levels, therefore allowing ideas to flow more freely (Acharya & Taylor, 2012).

1.3 Research methodology

The research design is guided by the intention to explore jester's role in creating novel ideas in action. The objective is to gain understanding and new insights to this specific phenomenon; qualitative study is conducted, employed by an in-depth interview study. Qualitative study research answers the research question by examining various social settings and individuals involved. Interpretation has a significant role in the research. Qualitative research is relevant when in-depth description is required. Empirical part of this study is based on semi-structured interviews of specialists and managers, whose expertise is based on implementing new ideas and innovation into organizational environment in various industries and organizational settings. Using this research method makes it necessary to select carefully specific interviewees. Due to the limited scope of the thesis, only six interviews are conducted. Hence, the study focuses on limited number of interviews with managers and specialists as a way to bring down barriers of thought flow and enable implementing new ideas and creativity in the workplace.

1.4 Structure of the study and central concepts

The research structure advances as follows. The introduction chapter unveils the purpose and objectives of the research. The research question presented will govern the research and direct the reader to understand the phenomenon more thoroughly. Second chapter opens up the concepts of jestering, humor and idea generation, and discusses the relationship and overlap between these concepts through literature review. It focuses more in-depth to explain the phenomenon through relying on previous research. The second chapter is concluded by pointing out the inherent connections between jestering and creativity. The third chapter stresses the discussed

phenomenon with and creates a perspective for the reader through a set of theories the phenomenon of organizational ideation is studied from. These theories are carefully selected, and empirical data is reflected to the theories, in order to give the reader a comprehend understanding of the empirical data. The fourth chapter introduces the methodology and research setting. Lastly, the fifth chapter will connect the empirical analysis with theory and constitutes the theoretical and pragmatic contribution of this study (Figure 1).

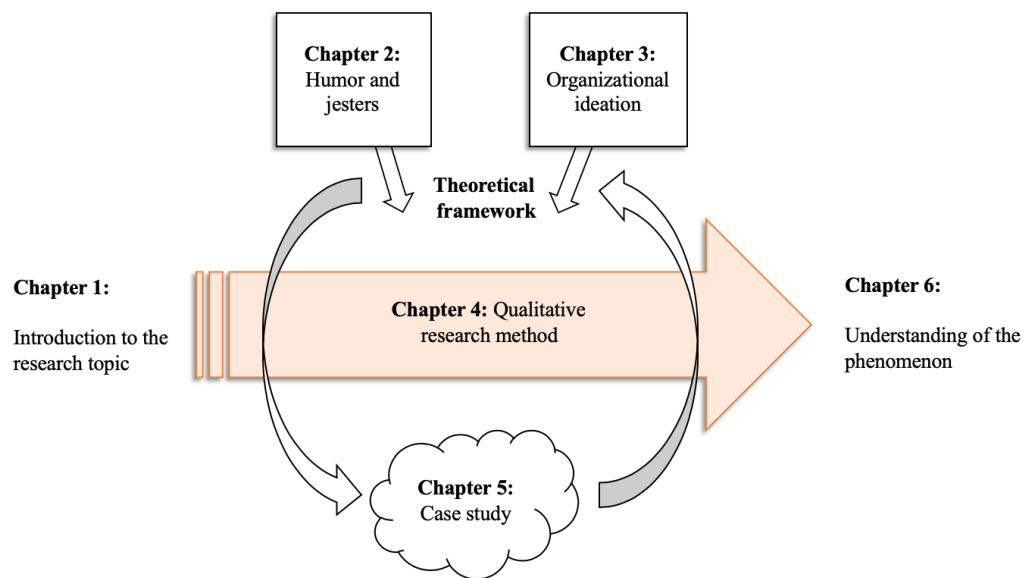


Figure 1 Structure and logic of the study

Next this thesis will go through the common and the key concepts of the study. These key concepts will play a central role in this study and opening these concepts will open up this research and its purpose as well.

Creativity and ideas:

Study of creativity comes across as a challenge due to its complexity and it being generally perceived as a multifaceted phenomenon. Established descriptions of creativity commonly emphasize novelty and appropriateness, as seen in the following definitions. Creativity is about generating an idea that is new and potentially useful in achieving desired goals. Organizational creativity is a creation of valuable ideas by individuals working together in a complex social system. Creativity implies chiefly novelty and usefulness. (Bratnicka, 2015.) Ideas are comprehended as opinions and

beliefs that are often a part of a plan or scheme. Another complementary perspective, Vălikangas and Sevón (2010:1) define ideas as “lumps of meaning that suggest and or rather than actors in their own right. (Vălikangas & Sevón, 2010.) New idea generation is a process where individuals working in a group or individually are expected to come up with new ideas in response to a perceived problem or a need for innovation (Magadley & Birdi, 2012).

Organizational behavior and roles:

Organizational behavior is a study field that seeks to explain human behavior as it appears in organizational context. Organizational behavior has four dimensions: the individual, the group, the organization and the environment. (Mullins, 2007: 5-6.) This research will focus on organizational level, although individual and work group dimensions will support in understanding the phenomenon.

Organizational role theory serves insight into processes that alter emotional and physical state of an individual in the workplace. Work performance is directly in relation to employee behavior; therefore, organizations have a need to understand the determinants of employee's behavior in the workplace in order to maximize firm performance. Organizational role is a manner which individuals adopt in hierarchical and task-oriented systems. These organizational roles are considered important for sufficient functioning in particular organization. Four variables are associated with organizational roles; role-taking, role-consensus, role-compliance and role-conflict. (Parker & Wickham, 2005.)

Humor:

Studies from sociologic perspective connect humor into social structure and it has mediating influence in the interaction process. Humor generally is any communicative incidence in a social group, which is perceived humorous. (Martineau, 1972: Attardo, 1994.) “Humor assumes many forms and its social functions become complex under the influence of other social processes and existing social structures” (Martineau, 1972:124). Humor is versatile and complex. It occurs as jokes, funny stories, laughter, teasing, wit, puns, banter and humorous behavior. It can also manifest as satire, sarcasm, ridicules and ironic remarks. Humor represents

indirect and ambiguous form of communication and its delivery entrusts on inflection, body gestures and facial expressions. (Lang & Lee, 2010.)

Romero and Cruthirds (2006) define organizational humor consisting of “amusing communications that produce positive emotions and cognitions in the individual, group, or organization”. A broader, general definition of humor allows the chance of humor exchange to be funny for someone, while someone else might not find it funny. In organizations, managers as well as coaches can use humor to “achieve a number of organizational outcomes, including reducing stress, and enhancing leadership, increasing group cohesiveness, improving communication, fostering creativity, and building organizational culture” (Romero & Cruthirds, 2006). Humor can be used so, that it will likely result positive outcomes. Organizations should be aware of the harmful role of humor also, for example when using humor in mobilizing forces of resistance (McMaster, Wastell & Henriksen, 2005).

Corporate jester:

Jester, or also known as a fool, is a social type, that represents divergence from group norms of propriety. Jester takes risks with a rank and possesses wit. Jester differs from the ordinary group member by deflection, regarded as ludicrous and improper. Absurd and stupid behavior is often associated with jestering. (Klapp, 1950.) Vālikangas (2014) adduces that jesters have existed already in medieval times and throughout history in the forms of heroes, villains and fools. According to Klapp (1950), a fool differs from ordinary group member through three characteristics: extreme exaggeration or deficiency, weakness or irresponsibility and is against propriety rather than manners. Jester’s pranks are not considered to have evil intent, rather they are too stupid to be taken seriously. Hence, jester is tolerated and people consider it as entertainment. (Klapp, 1950.) Another definition given by Vālikangas and Sevón (2010) about a jester is that it is a social mechanism that helps people to cope with ideas that abstain to leave them. Jester has an unique priviledge to say whatever he wants, i.e. freedom of speech, because anything that a jester says is belittled, yet still effective. (Vālikangas & Sevón, 2010.)

Vālikangas (2014) defines the concept of a fool through reflecting Shakespearean fool. Fool does not accompany any ideology and does not support law, justice or

moral order. “The Fool knows that the only true madness is to recognize this world as rational.” (Välikangas, 2014.) This study seeks to define these concepts in order to build a base for theoretical structure..

2 HUMOR AND JESTERS IN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Humor has been studied frequently with regard to its relation to intelligence, its function as a coping mechanism, dimension of personality etc. What people find humorous seems to change, which makes it difficult to find a common ground of analyzing humor, on top of that a definition of the necessary conditions for humor to reign (Attardo, 1994).

Before going in depth to studying jester role, we need to understand what humor is. Next, the concepts of humor and jester are assessed through reviewing pervious literature and discussing its implications to idea generation and performance in organizations, and especially on bringing down social and institutional norms that imprison creative thinking among people with creative-thinking skills, expertise and motivation.

2.1 Nature of humor

Defining humor and what it does are manifold, and there are various interpretations of it from different research faculties. Attardo (1994) summed that psychologists, anthropologists and linguists view of humor to be all-encompassing, covering any object or happening that derives laughter.

It is believed that humor helps to decrease stress and depression, but also to enlighten one's mood, life satisfaction and immunity to illness. Studies have also found that humor can also contribute to organization's performance. (Välikangas & Tienari, 2018; Lang & Lee, 2010; Susa 2002; Martin, Rich & Gayle, 2014.) Previous researches have shown humor to be an important determinant of cognitive, affective and behavioral responses of employees. For example, it has been recognized that humor has an influence on individual and work unit performance, positive emotional states and social warmth and extroversion. Humor can make normative expectations and hidden tensions less threatening. It also reflects shared values, beliefs and attitude in the social system. Humor has features that help to construct relational identity that sustains amicable relationships and helps to raise sensitive issues by making them approachable through altering mirror of humor and as a channel to

express anxiety, fear, stress, tension and aggressive feelings. (Lang & Lee, 2010; McMaster, *et al.* 2005; Romero & Cruthirds, 2006; Martin, Rich & Gayle, 2014.)

Sense of humor has numerous ranging conceptualizations. Humor occurs in social interaction, therefore sense of humor is considered as a social skill, but also as an emotion-related personality trait, a cognitive ability or process, an interpersonal communication behavior, a perspective about life, habitual behavior pattern and a coping strategy or defense mechanism. The diversity of perceptions suggests that humor manifests rather uniquely, but a common view on it suggests that sense of humor is “a personality trait that enables a person to recognize and use successful humor as a coping mechanism and for social communications” (Mesmer-Magnus & Glew, 2012: 158; Arendt, 2006.)

2.1.1 Humor theories

Humor has attained scholars’ attention for a long time, and it is a widely studied behavior in organizational environment. Studies of humor and humorous behavior have existed throughout history and it has been studied by great minds (e.g. Aristotle, Hobbes, Freud, Bergson). Regardless, theories about humor have not been able to capture the whole essence of humor but have given some further understanding to the manifold topic. (Berger, 1987; Meyer, 2000.) Humor has four basic functions: identification, clarification, enforcement and differentiation. These functions help to delineate humor in rhetoric. Meyer (2000: 310) successfully summarized the use of humor well:

“Humor use unites communicators through mutual identification and clarification of positions and values, while dividing them through enforcement of norms and differentiation of acceptable versus unacceptable behaviors or people. This paradox in the functions of humor in communication as, alternately, a unifier and divider, allows humor use to delineate social boundaries.”

According to Meyer (2000), Charles Gruner already in the sixties split humor functions into two kinds; persuasive and rational and on the other hand clowning and emotional humor. The basic theories of humor are superiority, incongruity,

psychoanalytic and cognitive theories (Berger, 1987), but Meyer (2000) assesses humor in communication from a slightly alternative perspective, through three function of humor: superiority, incongruity and relief theories, which are discussed next. It is believed that proponents of each of these theories can explain all instances of humor, and one humorous punch line can cover several theories, not just fall under one particular theory. However, some generalizations can be found: relief humor fits for relaxing tension in uncomfortable situations, incongruity for disclosing new perspectives, and superiority for unifying group or criticizing opponent. (Meyer, 2000; Martin, et al. 2004; McIlheran, 2006.)

Superiority theory

The general idea behind superiority theory is that people derive pleasure from feeling superior, right or triumphant in contrast to others. In other words, people laugh at other person's misfortune, which raises their feeling of superiority or from another perspective, ridiculing inferior forms of behavior. (Berger, 1987; Meyer, 2000; Martin, et al. 2004.) Hostile laughter is also explained by the superiority theory. Superiority theory can be used as social correctives. This theory explores how fools and foolish behavior is laughed at to indicate such behaviors or beliefs are unacceptable. This sort of humor at faulty behavior can also unite group members when it is used as a social tool by laughing together at others. (Meyer, 2000). Laughing at ourselves, from superiority theory perspective, indicates that we feel superior to what we once were in the past. All in all, from superiority theory perspective, humor is social or cultural, and always involves comparison. (Berger, 1987.)

Incongruity theory

According to Berger (1987), incongruity theories are most accepted theories of humor. Incongruity theories assemble surprise with lack of consistency and harmony. It plays with disappointing one's expectations with a surprise element in the punch line, which leads to a humorous reaction in the receiver. This sort of humor illustrates how an accepted pattern or norm is infringed, or closely noted, but so that it is not threatening any way. However, incongruous humor differs from the norm enough still to be remarkable. (Meyer, 2000.)

Incongruity theory emphasizes the cognitive side of humor, where individuals have to understand the normal patterns of reality in order to recognize the differences. This humor type requires mental capacity from the receiver “to note, understand, and categorize incongruous changes is necessary for the perceiver to experience humor, as it is viewed from the incongruity perspective.” (Meyer, 2000: 313; Martin, et al. 2004.) Edward de Bono (1970) connected incongruity humor and insight by stating that switching available information to another arrangement often causes laughter if the switch is temporary. If the switch is permanent, it leads to insight.

Relief theory

Relief theory explains humor through people experiencing humor in consequence of feeling stress relieve. Humor stems from the experienced relieve of nervous energy and tension. As an example, communicators can use relief humor when organization is going through budget cuts and there is a lot of nervous energy among employees. (Meyer, 2000.) Self-disparaging humor from a manager relieves tension and advocates subordinate participation and shared decision-making (Martin, et al., 2004: 209). Tension often is due from dissonance people feel in consequence of sensing the approach of e.g. undesirable actions or after making a decision. People that provide others the desire of reducing dissonance, can create humor. (Meyer, 2000; McIlheran, 2006.) Psychoanalytic theory presented by Berger (1987), to some extent aligns with relief theory, since it considers humor being a complicated phenomenon that alleviates masked aggression. To clarify psychoanalytic theory’s nature, a good example would be sexual humor, which masks sexual frustration and aggressiveness, since it is considered rude to imply sexual aggressiveness avowed. This theory allows people to behave aggressively while disguising it into humorous behavior, which makes it easier to approve. (Berger, 1987.) Even bothersome laughter in the middle of a conversation relieves tension and eases interaction and atmosphere (Meyer, 2000; Martin, et al. 2004; McIlheran, 2006).

2.1.2 Humor’s rhetorical functions in communication

Meyer (2000) introduces functions of humor as a gradual continuum. Meyers findings are very applicable and practical to organizational settings, and diversely cited in humor literature, which is why this study relies on Meyer’s functions of

humor in communication. These functions start with identification, following with clarification, enforcement and lastly differentiation. The continuum enlightens how these functions settle into unifying and dividing strategies. Identification and clarification are perceived as a unifying function through agreeing with the issue in hand, while enforcement and differentiation rely on disagreement, thus perceived as a divisive function. (Meyer, 2000: 318, 323.) Next these rhetorical functions are explained briefly and more in depth to gain understanding of the effects of humor in communication.

Identification

Humor builds support by connecting and identifying communicators, jesters, with their audience. This upgrades communicator's credibility and enhances group cohesiveness. Mutual uncertainty diminishes and feelings can be communicated safely. Communicator might use self-deprecating humor to release tension, make audience feel superior in order to enhance identification and bring out more equal relationship between the audience and communicator. (Meyer, 2000: 318.) Meyer (2000: 324) emphasizes how the most pivotal need for uniting effect of humor is to bring speaker symbolically closer to the listener. This unifying function is identified in clarification and especially identification humor.

Clarification

Communicators use memorable phrases and anecdotes in humor in order to clarify issues and make the audience recall the event better. Humorous lines used as clarification serve to express views memorably and they cause surprise in the audience since they are induced unexpectedly and incongruously. (Meyer, 2000: 319.) The humor is used to clarify social norms and it is derived from "a relatively benign difference or a unique presentation of a message" (Meyer, 2000: 319). This function doesn't dissociate groups from one another, but rather seeks to unify the audience through mutual enjoyment and through mildly violating accepted norms or messages.

Enforcement

Humor can be used to enforce and teach social norms. For example, through using incongruity communicator can discreetly bring into question criticism while keeping

identification with the audience. Humor used to enforce social norm can stir laughter towards those who aren't following accepted social conduct. This is a way to discipline, by seeing deviations as humorous and mocking people that are not following expectations or rules of social group. (Meyer, 2000: 320.)

Differentiation

Differentiation is used to create contrast between views, drawing a parting line between communicators and their opponents. Differentiation can be used to criticize with humor by ridiculing opponent, rather than using violence or anger. This is generally done by “implying that “the others” are irrational or inferior” (Meyer, 2000: 323). In contrast, telling jokes about own group serves as a form of identification among the group through acknowledged differentiation humor. As a function, differentiation can be used to unify communicator with members of one group whilst stressing differences with others, i.e. the function of differentiation humor is to make both unions and divisions among opinions, groups and people. (Meyer, 2000: 321-322.)

2.2 Humor in organizations

Humor is related to organizational climate and the type of humor used is considered important (Susa, 2002). Hence, integrating humor and using it within the organization can also be quite challenging due to understanding what is humorous is not universal. Communicating successful humor involves that both sender and receiver perceive it as humorous. This sort of unilateral perception of humor might lead to cases of hostile work environment harassment, which often starts from ‘joking around’ but which are not perceived as humorous by everyone involved. (Mesmer-Magnus & Glew, 2012; Martin, et al. 2004.) Finding the right way to use workplace humor isn't straightforward, but successful use of humor is considered rewarding. According to Meyer (2000: 317-318) and Martin, Rich and Gayle (2004), positive opportunities that humor serves can strengthen the commonality and shared meaning, clarify the topic in hand or enforce the social norm.

Humor is a way to communicate, and central to its success is the audience – those who are at the receiving end of humor. The audience determines how the joke is

interpreted and decides whether it is successful or a failure. Hence, humor has a receiver-centered nature, focusing on what is the effect of a message. Communication is an essential factor in humor because it results from an interaction or message perceived by someone. (Meyer, 2000, 311.) Meyer (2000) pointed out that rhetorical perspective on humor will give insights into how humor affects its audience. This rhetorical perspective will tell us more on how humor works in organizational setting, since organization and humor are connected through communication.

Susa (2002) found in his dissertation that incongruity humor and relief humor are aligned with positive organizational outcomes, meaning creativity, performance, satisfaction and commitment. But Meyer (2000) underlines that humor is both uniting and abrasive in social situations regardless of the theory and the use of humor as a rhetorical tool is both risky and potent. Humor can in fact strengthen the bond within a group, but in contrast also cause social friction and conflict. In the light of creating opportunities for developing employees' individual level factors on idea generation, Arendt's (2006) findings indicate that leader's use of humor is positively related to employee's creativity. Furthermore, leader's use of humor has positive indirect support on employees' job self-efficacy and creative self-efficacy. Also employees' sense of humor has prominent role in creative self-efficacy. It mediates the relationship between leader's use of humor and employees' self-efficacy. One of the substantial findings was regarding to employees' collective use of humor; their creative self-efficacy has positive influence on their creative performance. Leaders should make the employee believe they have creative capability through supervisors building employees' confidence. (Arendt, 2006.)

Experiencing humor is dependent on situation. In some cases, humor might be perceived utterly laughable, while in others irrelevant or offensive. Meyer (2000) introduced that the familiarity with social conduct, modes of communication, experience and appreciation of humor influences will the audience understand humorous deviation. However, the audience has to decide to enjoy the humor instead of getting irritated, afraid or feel any other strong emotion. Hence in organizational setting the audience has to be receptive of the humor, both understanding and volition is required to experience humor. Also the audience has to be even mildly

familiar with the concepts that create the humor in order to understand it. (Meyer, 2000.)

Another perspective necessary to take into account regards how to quantify humor, because previously mentioned dimensions are not always consistent with how humor is quantified. Three perspectives assess how humor can be quantified: conformist sense, quantitative sense and productive sense. This already gives a fraction of how diverse and complicated humor as a concept is. (Mesmer-Magnus & Glew, 2012.) Moreover, Mesmer-Magnus and Glew (2012) present another complication, representing four humor styles people use and adopt in their attempts at humor (Table 1). Their article focused on positive humor, meaning self-enhancing humor and affiliative humor. In addition to these two, there are also self-defeating humor, in which focus is on self, and it is used to lower own status, and aggressive humor in which focus is interpersonal and to belittle people.

Table 1 Everyday functions of humor (Mesmer-Magnus & Glew, 2012)

	Focus of humor	
	Intra-psychic/Self	Interpersonal/Social
	Coping/Self-enhancing humor: Focused internally to cope against stress	Affiliative humor: Complementing social interactions with non-threatening humor
Nature of humor	Self-defeating humor: Used to lower own social status in order to become more approachable	Aggressive humor: Used toward others to belittle, victimize or ridicule

As the table 1 shows, crossing the nature of humor and the focus of humor Mesmer-Magnus & Glew have identified four everyday functions for humor. All these functions have very distinctive tone and outcome. In Martin, Rich and Gayle's (2004) research, more participants admitted using positive and expressive humor in communication at the workplace, which maintains congenial organizational atmosphere. As a rhetorical tool, humor's flexibility enables speaker to avoid arguments, because through laughter people accept contradictions' existence and hence let the issue go instead of starting to correct or eliminate it. Through humor functions, especially identification and clarification, parties lower their defenses and

are more open to new perspectives. This could have the huge potential of defusing work conflicts if both parties could see humor in their differences. Humor can be both the privilege of those in power, and a vehicle for resistance. Hence its dualistic dynamic nature: humor's fourfold functional styles can be boldly considered the paradox of duality. (Välikangas & Tienari, 2018; Meyer, 2000: 329.)

2.2.1 Subordinate humor

It is suggested that positive humor's (affiliative and self-enhancing humor) efficacy on personal outcomes enhance biological responses and quality of social networks. Sense of humor make people more fun to be around, consequently jokes, stories and anecdotes decrease stress by increasing social support. Furthermore, sense of humor helps to express feelings and provides an easier way to tell stressful thoughts. Although reality is static, employees' using humor have the opportunity to modify one's attitude toward more optimistic through humor. (Mesmer-Magnus & Glew, 2012; Martin, et al. 2004.)

Moreover, positive humor stimulates mental flexibility, memory and attention, and it is known to increase openness to constructive feedback and inspire people to go beyond their assumed limits. From group level analysis, positive humor increases group cohesion and harmony. With the help of humor, teams are more likely to find consensus and team identity, and they can withdraw momentarily from more serious issues. Overall, group performance, as well as personal performance is positively influenced by humor. (Mesmer-Magnus & Glew, 2012.). As a conclusion, the use of positive humor among employees strongly indicate a positive relation to individual well-being and creativity, while on a group level it increases cohesion and harmony.

2.2.2 Supervisor humor

According to Martin, Rich and Gayle (2004), managers use less positive humor at the workplace than subordinates. This is linked to managers expectations for leading people and setting an example about how the organization should function (Välikangas & Tienari, 2018). Leaders using humor has largely same implications to employee work-related outcomes as employee humor. But in addition, supervisor

humor also represents organization's goals through increasing employee commitment, performance and satisfaction. The difference to employee humor is that while employee humor has the potential to enhance performance through enabling creativity, leader humor has the potential to do the same through enabling learning, being change-agent and reducing perceived organizational threats caused by reluctance to change. (Mesmer-Magnus & Glew, 2012; McMaster *et al.*, 2005; Martin, et al., 2004.) Because humor is subject to varying degrees of instrumentalism, the challenge for managers is to use different styles of humor appropriately to achieve organizational goals. (Välikangas & Tienari, 2018).

Välikangas and Tienari (2018) researched CEO's use of humor in the light of bringing deeper insight into leadership authenticity. Authenticity in leadership is determined "seeking to act more consistently with your own values and self while remaining loyal to the organization". (Välikangas & Tienari 2018: 1265.) The research concluded that managers revealing authentic sentiments of themselves and using sexualized, sexist and aggressive humor to gain control might even cause toxic form of dominant masculinity and homosociality, all in the name of joking and fun. (Välikangas & Tienari 2018.)

Atta-Owusu's (2016) research revealed that affiliative and reframing humor are important drivers of innovation indicators, which suggests that managers and leaders should encourage employees to use more these types of humor in the workplace. In organizations, where humor is not a visible part of the working environment, managers and leaders could involve professional humorists or for example external coaches in organizational activities in order to stimulate humor's organic growth. Where affiliate and reframing humor showed positive influences on innovation drivers, aggressive humor showed contrary characters; therefore, supervisors should control its mean use and be proactive to prevent its appearance. Another interesting finding was that using supervisor humor as a coping mechanism does not benefit the innovativeness of employees. Instead, supervisors should seek to finding practical solutions to organizational problems. (Atta-Owusu, 2016.)

2.2.3 Humor in manager and subordinate relationships

Humor is employed frequently by both supervisors and subordinates, but according to Martin, Rich and Gayle (2004), subordinates use considerably more humor than superiors. Humor between subordinates and managers is linked: employees respond to superiors' aggressive forms of humor (irony, mockery, and sarcasm) with similar forms of humor (ridicule, mimicry, and sarcasm) (Martin, et al. 2004.) Hence, appropriately used humor by leaders encourages employees to find alternative and creative solutions to complex problems and make these leaders seem more persuasive compared to their less-humorous colleagues, as humor stimulates positive mood, increases trust and liking, and builds shared values. Supervisors', as well as subordinates' usage of humor can be important to employee adopting organizational culture and organizational citizenship behaviors (Martin, et al. 2004). Being sincere and acting with integrity should be valued. Mixing humor into it can encourage employees to perform better in the light of organizational growth, innovativeness and stakeholder effectiveness. (Välikangas & Tienari, 2018: Mesmer-Magnus & Glew, 2012.)

Mesmer-Magnus and Glew (2012) contributed to the use of positive humor in organization research by recognizing employee humor's direct effect on enhanced work performance, satisfaction, health, group cohesiveness, and coping. It also decreases stress, the chance of burnout and work withdrawal. They also deduced that supervisors' use of humor is associated positively with follower's performance, satisfaction, group cohesiveness, and perception of supervisor performance and satisfaction with the supervisor. (Mesmer-Magnus & Glew, 2012.) The study by Mesmer-Magnus and Glew (2012) results solely gives attention to positive humor among employees and disregarded whether group cohesion is positively related to performance, when organizational objective is to generate ideas. The relationship between group cohesion/divergence and idea generation is essential in this study, hence group cohesion and divergence are discussed later in this study. Also, they contributed to organizational humor through positive humor, whilst jesters may use also other natures of humor, i.e. aggressive and self-defeating.

2.3 Jesters

The position of a fool is distinctive and this thesis focuses on jestering (fool-making) in organizational setting, in other words, corporate jesters or corporate fools. In order to integrate and research the benefits of a jester within organizational creativity, the features and the in-depth understanding of the word is inevitable. Generally, the characteristics of a fool are low, ridiculed, tolerated and licensed (Klapp, 1950). The role of a jester is challenging, because while the role is tolerated, enjoyed and privileged, but at the same time it can be despised, mocked and degraded. Despite the low status, jester is appreciated through collective representations of his role (Klapp, 1950: Orrin, 1954).

There occur so much fool-making situations in everyday life for an average person that occasionally everyone falls into the role of a jester. In order to become a fool, one's appearance needs to be distorted from the expected. Klapp (1950) has made seminal work in determining how to utilize fool's role. Fool-making situations can be utilized for example through (1) involuntary or deliberate deviation of appearance from group norms, (2) preposterous behavior in situations that require proficiency or dignity, (3) exposing frustration or weakness through absurd failures, (4) defeat by inferior competitor, (5) unflattering comparison with other fools, (6) bluffing or adopting an unfamiliar role in certain situations, (7) lack of insight forcing to adapt an inappropriate role and basically (8) being plainly the target of joke. Jestering is a collective act, which does not require for the person to actually possess any certain attributes in order to perform the role of a jester. (Klapp, 1950.) Jesters have existed throughout different historical periods, but in today's organizational setting, jesters play a role as change agents, guardians of reality, mediators between people and ideas, and control the effects of arrogance (Välikangas & Sevón, 2010). There exists a cathartic role for a corporate jester in easing the pain of change (McMaster, *et al.* 2005).

Jesters' role and its influence is next divided into two; disadvantages and advantages of jester role. This confrontation is based on what is perceived beneficial and what is not in organizational setting.

2.3.1 Weaknesses of being a jester

Critical research emphasize that humor is ambiguous and never neutral. The same applies to jesters who use humor as a tool. Humor and jesters challenge organizational culture and management through highlighting inconsistencies, ambiguities and paradoxes in the organization. It can have the tendency to build the foundation for admitted contradiction, incongruity and incoherence. (Välikangas & Tienari, 2018: 1268.)

According to Klapp (1950), in a collective setting, which can be further reflected into an organizational setting, the role of a fool is often avoided. Fear of mockery might be comparable to the fear of punishment. Already from the history group discipline and social control is enhanced through conceptualizing ridicule as a sanction. Also the idea of personal success can imprison people from exploiting jestering (Välikangas & Sevón, 2010). Klapp (1950) argues, that the role of a fool can operate as an avoidance symbol, for example discrediting leaders that show weakness in terms of group norms. Klapp (1950) has raised discussion about social control and fear of mockery as restricting factors of adopting fool's role, but it needs to be considered that organizational social norms have changed since 1950's. Jester role can also be avoided, because of lack of self-serving decision-making, but this precisely makes a jester more trustworthy. (Välikangas & Sevón, 2010.)

According to de Bono (1970) most employees are very role-centered and have positioned themselves in vertical thinking that they feel estranged from lateral thinking. They avoid being wrong or ridiculed even though they might accept the jester's role in general and the value it brings.

Jester role certainly is challenging; hence this thesis focuses on management adopting jester's role. Literature review indicates that the jester role doesn't help the individual to succeed in their personal career development necessarily but have rather a positive collective impact (Klapp, 1950; Välikangas & Sevón, 2010). Further research is needed to recognize the positive sides of a jester role in personal success and thereby break down the barrier to exploit jestering.

2.3.2 Strengths of being a jester

Being a fool grants jester the unique privilege of making ideas visible through wit by pointing out obvious, forbidden, avoided and hidden issues without dismantling social order (Välikangas & Sevón, 2010; Berger 1987). Jester acts as a mirror that shows people's mistakes without forcing them to admit them. Jester facilitates undressing of masquerades that manifests in boundaries created by social roles and creativity latent in people's limited way of thinking. Jester's altruistic presence coated with humor makes his sayings palatable with less denial. Others are able to diminish their boundaries by laughing at themselves. Therefore, jester can even enhance organizational ability to escape unpleasant or misguided ideas and act as a change agent. A jester can maintain status quo and influence collective social control through for example ridiculing outsiders. (Välikangas & Sevón, 2010). Employees' pursuits of personal success can easily adduce persuasions of power, which, according to Välikangas and Sevón (2010) diminishes the ability to judge own capabilities and performance objectively. Here, a jester is a useful character in breaking the illusion.

For what it comes to creativity and idea generation, jester is regarded to have the power of helping to accomplish cognitive innovation, in other words, escaping from the ideas that tend to dominate people's thinking. Collectively considered, jester's use of humor helps navigating quarrelsome situations in organizations, while shared laughter gives an impression of non-threat and communicates comfort. (Välikangas & Sevón, 2010.) Välikangas (2014), who speaks in advocacy of democratization of jestering, mentions that jester creates an opportunity for creativity through strategic humor by exercising expression of skillful ideas that change the way situations or things are perceived, while relieving the pressure to think certain way.

Increase in organizational trust is believed to correlate with employees' willing to take risks in the workplace. Trust relates to reducing psychological barriers that limit performance. For instance, jesters enjoy organizational trust and rejects safeguards and other psychological barriers. Then jester exploits this trust and seeks to spread the feeling of acceptance from the organization through humor. When organizational trust grows, employees feel increasingly safe to participate in attempts at innovation,

thereby promoting the growth of domain-specific self-efficacy beliefs (Ng & Lucianetti, 2016).

Jestering as a performance has been a part of organizational culture for a long time, but it hasn't clearly been recognized as an important part of social institution. Moreover, change resistance, old ways of thinking and organizational regulations are bounding, and for that reason approaching the issue with jestering could provide a more efficient implementation from top-down approach. This is due to an assumption where employees do not necessarily adopt the role of a jester due to external or internal pressures and entrapments. Organizational jester's importance displays in action, because jester has internal knowledge, same privileges, but not self-serving stake in the outcome. As stated earlier, jester role is also trustworthy. (Välíkangas & Sevón, 2010.) Ergo, jestering should be included in leadership. Välíkangas and Sevón (2010) have made a compelling argument of the benefits of a jester, hence jestering can be perceived as an important part of leadership and group dynamics, and in helping to defense people against possessive and outdated ideas.

2.3.3 Jester as a change-agent

Jester as a change agent is a concept that should be studied further. Previously it was already stated that jesters can act as change agents, since humor makes unpleasant issues and situations seem less threatening. Jesters can use humor as catalyst for dissolving resistance to change, which is caused by uncertainty. Change is often perceived as threatening, and it brings forth unconscious processes within individual, which serve as protection from feeling anxious that change evokes. These defense processes may inhibit people from adapting to change, Denial, disassociation, acting out and projection are negative defenses to change, but in contrast, there are just as much positive defenses, one of them being humor. Humor may help to cope through anxieties and help to embrace the need for change. (McMaster, *et al.* 2005; Köllen, 2012.)

Change agents are suggested to be necessary for successful implementation of new changes, and new changes can be new ideas as well. Therefore, change agents in enhancing organizational creativity requires attention. Change agent links the

organization and the employees adopting the change. In order to be successful in being a change agent, one has to possess certain attributes, such as: possess superior knowledge, develop need for change, destabilize status quo, induce anxiety level, break rules, stabilize adoption and translate intent into action, to mention a few. (McMaster, *et al.* 2005; Köllen, 2012.)

McMaster, *et al.* (2005) used in their study six principal functions that humor can be used in organizational setting: coping, reframing, communicating, expressing hostility and constructing identities. Humor enables people to deal with uncertain, ambiguous and political influences of organizations, and pressures transferring from their engagement in disposing old organizational systems. Thus, humor can play an essential role in enabling organizational change through connecting leaders and employees during organizational change, while making this confusion more bearable. Through breaking down boundaries and barriers between the organization and people, and facilitating organizational learning and renewal, humor makes the organization more participative and responsive. (Köllen, 2012; McMaster, *et al.*, 2005.)

The corporate jester as a change agent has various responsibilities. A jester stimulates and disrupts status quo and inspire transformations in an organization. He also asks question that others do not dare to, expresses opinions authoritatively and provides unexpected answers. (McMaster, *et al.*, 2005.) Compared to a change agent, corporate jester has a lot of similarities, as well as some differences. The comparison can be more clearly conceptualized through the following table (Table 2).

Table 2 Traits of a change agent and a corporate jester (adopted from McMaster, et al., 2005: 139).

THE CHANGE AGENT	THE CORPORATE JESTER
Destabilize status quo	Stimulate and disrupt status quo
Promote the need for change	Provide pauses that refresh the pursuit of change
Translate the intent of change into action	Inspire transformations and help to sustain them

Establish information exchanges	Bring forth pointed and humorous revelations of the truth
Diagnose problems	Ask questions that others dare not to
Break rules	Provide unexpected answers and reject common assumptions
Achieve a terminal relationship with the client	Seek power to influence rather than power over
Superior technical knowledge	Express opinions authoritatively, based on observations
Decrease the level of anxiety	Is the corporate conscience and constructive critic through wit and humor

As the table 2 shows, corporate jester possesses several similar traits than a change agent. Although the means differ, the outcome and purpose align to a large extent. In conclusion, jesters and change can act in alliance and empower each other. Jester reinforces the status quo while change agents act under the management of existing hierarchy. Combining these two, dynamics of change ease and consequently relieves the tension of agile business. (McMaster, *et al.*, 2005.) Hence the idea of a jester as a change agent adopted by a manager is definitely appealing and worth exploiting.

2.3.4 Heroes, villains and fools

When discussing about deviant behavior, although many variations of deviant behavior exist, dividing it to three generic categories simplifies understanding and is common; heroes, villains and fools. This is due to the social role that all these mentioned characters possess, and the power they have to create deviance in the stable social control people have. They represent deviance from conventional social conduct that can be applied to organizations as well. “Each represents a striking departure of ordinary behavior” (Klapp, 1954: 57). Leaders are often regarded as heroes by followers, while rebels, criminals or eccentrics are designated as fools or villains. Their status is assigned by the group (i.e. by collective processes), which indicates that this sort of denomination acts as means of control; certain treatment and behavior. (Klapp, 1954.)

Once the group has designated someone with certain role, they need to treat the person in an appropriate way. For example, heroes are placed on a pedestal, admired

and rewarded, whilst with villains it is reverse from honorific status. In times of moral crisis, tendency is to find someone responsible who to blame, in other words, villain-making occurs. With fools, people do not sympathize with him, but rather laugh at his expense, which is considered as status-reduction by mockery and ridicule. Fool has the freedom to act, because he is tolerated, but at the same time he risks some privileges of personal success. These three categories are met by the society with positive or negative reward, approval or disapproval, and to symbolically utilize it. (Klapp, 1954; Klapp, 1950.)

It seems like heroes, villains and fools help to preserve organizational values, maintains some socially necessary beliefs – pride, admiration of self-courage, hatred of wrong and contempt of absurdity, to name a few. (Klapp, 1954.) It appears that these deviant roles are an important function in organizations for group management and creativity. Klapp, (1954) states in his article that organizations without such figures or processes, tend to be weak regarding moral and control, whereas organizations effectively exploiting heroes, villains and fools, manage to support its rational structure.

In total, designation of certain collective social roles within an organization may in fact enhance organizational functions, and moreover, foster creativity. Having diversity and divergent roles, rational structure is better embedded on an organizational level due to deviance from conventional social conduct. These findings support the encouragement of diversity in organizational creativity, therefore it appears that while positive humor enhances performance and group coherence, deviance still is crucial, because it enhances creativity on an organizational level. Interesting thought is, that what if the role of a hero and a fool would be designated to the same person in a team or in an organization? True deviance would occur, when the admired hero (assumed leader) would be laughed at his or her expense.

On the basis of previous literature, a fool has the ability to break down the boundary between chaos and order, but also the ability to question people's collective assumptions about the boundary, which restrains our freedom of thinking. Humor is

a focal strategy to carry out cognitive change and without a doubt jestering has the potential to change how people stimulate organizational creativity in the future.

3 ORGANIZATIONAL IDEATION AND CREATIVITY

First, this chapter is going to look into idea generation and whether boundaries to ideation and problem solving are deliberating or imprisoning insight and flow of thought. Activities that can help in idea generation are discussed, as well as how within-individual creativity constructs in which deviant behavior is looked at. After that, follows organizational behavior and creativity. Finally, managerial practices and leadership style and ideation and creativity in group-level are addressed.

Globalized economic environment and stakeholders' increasing power and demand have put pressures on companies to increase effectiveness and the pace of idea generation. Even artificial intelligence is increasingly moving towards helping people in ideation and creativity. Individuals' intellectual capacity, expertise grounded on past experience and creativity promoting work environment has been found to be important in stimulating creativity. Mobilizing individually generated novel ideas is a large concern for organizations due to environmental pressures. Unless creative behavior of individuals is coordinated, and their creative outputs are utilized, the company cannot avoid entropy and survive. Organization's job complexity, supportive supervision and controlling supervision are relevant in strengthening creativity. (McAdam & McClelland, 2002; Jung, Chow & Wu, 2003; Arendt, 2006; Ng & Lucianetti, 2016.)

But although research on creativity has largely emphasized one's ability to generate ideas, how a sense of agency affects innovative behavior has received so little attention. In order to engage in ideation and innovative behavior, employees must feel a strong sense of agency, in other words, feel a desire to deliberately make things happen through actions. (Ng & Lucianetti, 2016.) Hence managerial and organizational support in idea generation and implementing creative and innovative behavior are discussed.

3.1 Developing idea generation

Idea generation is heavily linked to creativity and innovation. Innovation is often defined as a process where ideas are generated, transformed and facilitated

(McAdam & McClelland, 2002). This indicates that idea generation is the front end of innovation. Companies stress that they must innovate, or they will die. New ideas are always in demand (de Bono, 1970). Generally speaking, this is true, but a company that lacks generating and implementing new ideas or continually produces the wrong products will eventually consume own resources and fail. Idea generation is supported by knowledge creation, which helps to strengthen the relationship between the number of idea generation techniques and the number of successful results. For example Hewlett Packard and 3M have used knowledge creation by working closely with lead product users. (McAdam & McClelland, 2002.)

Generating ideas is characterized as a stream of ideas, instead of thinking idea as an independent unit (Toubia, 2006: 412). New ideas and ideation are not just new inventions, but cover new ways of doing, new ways of looking things, new ways of presenting, new ways of organizing or simply new ideas about ideas (de Bono, 1970: 41). Ideation resembles academic research, which requires previous papers building and citing one another and forming streams of research. Ideation is critical to the success of an organization, but set boundaries create hindrances to come up with something novel. Other several problems have been identified regarding traditional idea generation methods, such as incentives to generate relevant and novel ideas. According to Toubia (2006: 411), challenges with brainstorming are fear of evaluation, production blocking and free riding. Free riding stems from working in a group where incentives are on a group level instead of individual level. Production blocking is described as the challenge to not being able to express ideas simultaneously, and fear of evaluation refers to fear of receiving negative feedback. (Toubia, 2006.)

3.1.1 Imprisoning or liberating ideation?

Humans have progressed idea generation (ideation) to a point where ideas are characterized as enactors that imprison us. Politicians, managers and researches give us the boundaries of idea generation and tell the desired quest for new ideas (Välikangas & Sevón, 2010). For example, the public sector encourages entrepreneurs to generate ideas in order to enhance competitiveness by creating an innovation policy, which refers to decisions taken to develop the innovation system.

The Ministry of Employment and the Economy and the Ministry of Education and Culture are responsible to a large extent for most decisions on innovation policy. Public sector aims to motivate companies to engage in innovation activity through public funding for research, development and innovation activities. (Ministry of employment and the economy, 2015.) Thus, public sector largely establishes prerequisite conditions for idea generation and creativity for all organizations dependent on public funding, which is very common for Finnish start-ups. Also, according to Välikangas and Sevón (2010), although public sector provides platforms commercially available for idea and innovation creation, people and organizations are trapped by their current thoughts and experiences. These limitations complicate the ability to come up with new, different ideas.

Already in the 1970's Edward de Bono studied thinking as a skill and noted that lateral thinking is closely related to insight, creativity and humor. (de Bono, 1970.) Lateral thinking, just as generating ideas, is about breaking out of the old concept that imprisons us. Lateral thinking is a deliberate process that seeks to restructure patterns and provoke new ones. (de Bono, 1970.) de Bono (1970: 9) summarizes that: "the need for lateral thinking arises from the limitations of the behavior of mind as a self-maximizing memory system". It is similar to inductive logic, which is a method of using information.

In contrast, in order to come up with good ideas to some extent requires carefully restricted problem. The current situation can be perceived as a paradox. Boundaries are set to encourage creativity and innovation, while boundaries set limits to creative flow of idea generation. In contrast, incentives also can sometimes act as an impediment for ideation and creative thinking (Toubia, 2006). Another note to complicate the paradox at hand is that creative people often require autonomy and social independence to prosper, and creative individuals have the ability to offer either adaptive or innovative solutions. The first one is more incremental and fitting to organizational boundaries, whilst latter is more step-change solutions. (McAdams & McClelland, 2002.) Therefore, new strategies for detaching people and organizations from their current ways of thinking are needed. Organizations should seek to create a balance between innovators and adapters and foster different cognitive styles of creativity and ideation.

To develop idea generation in organizations, a number of structures have been suggested. McAdam & McClelland (2002) stated that one of them is brainstorming. It is to encourage ideas, adopt, modify, magnify etc. Information needs a new arrangement and brainstorming enables groups to keep idea flow constant through provocation supplied by ideas of others (de Bono, 1970: 105). Continuous brainstorming is followed by cognitive forms of knowledge being used as a tool to review the results, which is a more constructionist approach. Another way to develop idea generation is for example turning negatives into positives and changing the focus of problems. On the other hand, several studies have found that in fact traditional brainstorming is less effective than individuals working alone (Toubia, 2006).

3.1.2 Ideation individually and in groups

Magadley and Birdi (2012) found in their research that individual level factors in fact, had stronger influence on idea generation than idea implementation, while group and organizational factors mattered more in idea implementation. In teams ideation and idea implementation is often coupled. Working group sets a meeting and tries to generate ideas to a specific problem and after this responsibility to implement it is agreed.

This suggests that creative self-efficacy and domain-expertise are highly important in idea generation stage, therefore allocating resources into enabling individual level factors to idea generation is recommended. (Magadley & Birdi, 2012: Toubia, 2006: Ng & Lucianetti, 2016.) It can be developed and implemented through training initiatives. Moreover, Ng and Lucianetti (2016) suggest that whereas creative self-efficacy is a precursor to enabling ideation, “growth in persuasion and change self-efficacy are precursors to increased idea dissemination and implementation, respectively” (2016:14).

Developing self-efficacy and domain-expertise is highly important, but also organizational culture, social environment and managerial action to support ideation and courage to bring up ideas. Ideas will not have value until it is utilized through managerial action; this requires support and involvement from the whole

organization. (Magadley & Birdi, 2012; Välikangas & Sevón, 2010). Another observation about idea generation is embedded into ideas travelling around. An idea cannot go through various people without changing. Ideas travel in interaction by adapting, while maintaining their essential identity. (Välikangas & Sevón, 2010.) This complies with knowledge creation to develop idea generation and the quality of it.

Aspirations for future needs and imprisonment of current way of thinking call for mechanisms and strategies to detach people from the entrapment of potential ideas. Ideation requires to allocate resources into enabling creative-thinking skills, expertise and motivation. This compliments de Bono's (1970: 76) statement that "the need to be right all the time is the biggest bar there is to new ideas". Lateral thinking supports effective ideation with the need to be right only once: in the end. Organizations might unintentionally encourage vertical thinking in the assumption that it is more sufficient. It is not, since that can lead to not having ideas at all. Humke and Schaefer (1996) found in their research, by using The Multidimensional Sense of Humor Scale and the Franck Drawing Completion Test, a significant and positive correlation between humor and creativity. Their subjects, who scored higher on creative scale, also scored higher on the humor scale. Both traits, sense of humor and creativity, are believed to associate with risk-taking and producing unexpected and unusual responses to questions and challenges. (Humke & Schaefer, 1996: 545-546.) Lang and Lee (2010) acknowledged the clear relation between these two by noting that liberating and controlling humor relate significantly to creativity. Välikangas and Sevón (2010) suggest that a very old social institution of jestering can serve in mediating between ideas and humans. With respect to scholars that have advocated the use of humor in the workplace in order to reinforce performance and creativity, this study also seeks to contribute to the discussion of enabling creativity and ideation through humor – moreover through jesters.

3.2 Organizational behavior and creativity

Taking into account how important type of performance behavior creative behavior is, studies about ideation and innovative behavior have mainly disregarded agency perspective (Ng & Lucianetti, 2016). Organizational behavior is a study field that

seeks to explain human behavior as it appears in organizational context. The domain of research goes around behavioral functions in different levels, which has enabled research domain to spread widely, as well as its current status as academic field. Organizational behavior has spread in a way that it has developed many sub-fields with various disciplines. Few of the contributing disciplines include economics, psychology, social psychology, anthropology, sociology and political sciences. Wagner & Hollenbeck (2010) underlie important considerations concerning organizational behavior: it focuses on discovering and analyzing behaviors and internal states as individuals and as members of collective groups.

In the light of organizational creativity, business managers commonly have quite narrow view on creativity; to them, creativity refers to way people think and how inventively they approach problems. (Bratnicka, 2015.) Understanding the principles of creativity in organizational context will serve as the groundwork for studying jester as a tool to enhance creativity.

Theories about creativity often emphasize individual and small group's role, however, creative activities might emerge in larger organizational processes as well. (Bratnicka, 2015; Arendt, 2006.) Attributes of creative people include a desire for autonomy and social independence, high tolerance for ambiguity in problem solving, self-confidence and susceptibility for risk taking (McAdams & McClelland, 2002). According to Bratnicka (2015), organizational creativity activities effect on effectiveness and efficiency of practices, but also can shape the how emergence takes place. In contrast to organizational initiatives that boost composition, alternative initiatives that focus on collaboration capabilities and new idea generation shapes practices enable irregular processes and shifting patterns to be explored, therefore practices shape to have compilation forms of emergence, e.g. creativity emergence. (Bratnicka, 2015.) Organizational creativity and creative people attributes are similarly aligned. Creative people like to take risks and desire autonomy, whilst organizations that encourage creativity should have irregular processes and shifting patterns. Organizations create and preserve structural and personal boundaries to creativity through their bureaucratic structures. These boundaries exist to ensure fairness and adhere formal organizational guidelines. Hierarchical structures and inflexible reporting systems encourage conservative thinking among employees,

while discouraging alternative problem solving, information flow, and creativity, in order to strengthen efficiency and stability. (Arendt, 2006; Välikangas & Sevón, 2010.)

Despite the importance of creative behavior, also organizational and managerial support are necessary for ideation to bloom.

3.3 Within-individual creativity

In organizations, creative and innovative behavior can be used as components of employee performance evaluations. Emphasis in creative research has often been in internal processes i.e. intrinsic motivation, since people are the ones generating ideas that might lead to creative insights. (George, 2007.) The thesis seeks to focus on enabling ideation through jestering in organizational setting, and although it is closely related to within-individual creativity, this topic will be covered quite cursory, and will focus more on organizational and group level creativity.

Extrinsic motivation has gained contradict opinions, whether it has negative or positive outcomes in creativity. (George, 2007.) Jung, Chow and Wu (2003) mentions a wide set of factors identified as the determinants of creativity: at individual level factors as well as at group and organizational level. Factors such as personality, expertise, risk orientation, motives and supervisor's feedback style are categorized as individual level factors affecting creativity.

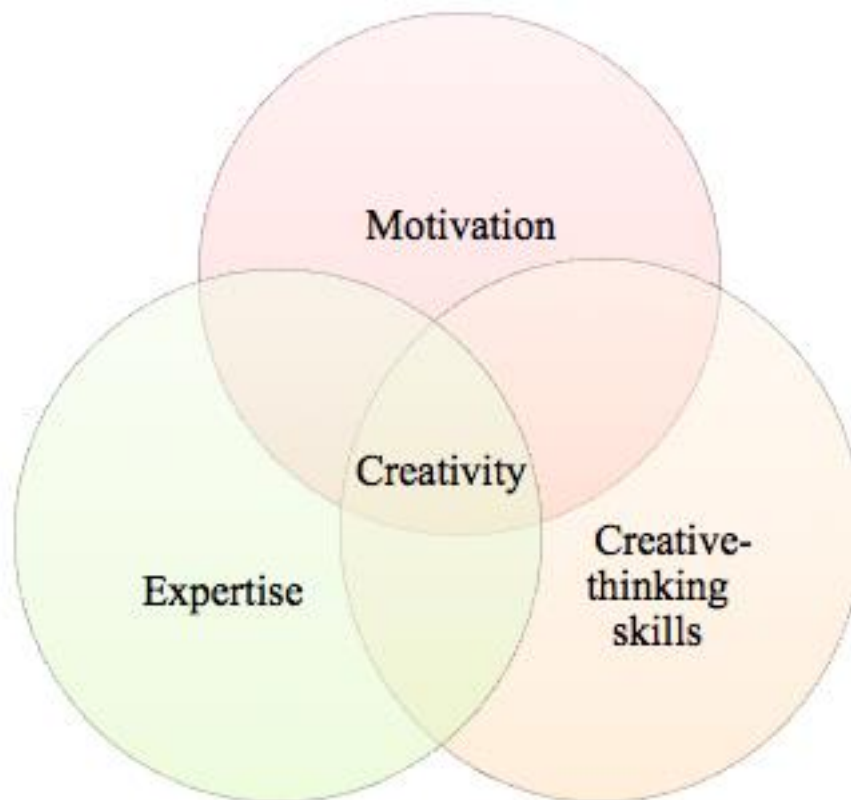


Figure 2 The three components of creativeness (Amabile, 1998).

As the figure 2 shows, creativity is built from components like expertise, creative-thinking skills and motivation (Amabile, 1998). On individual level, creativeness is structured from three building blocks. Creative-thinking skill is about how imaginatively people approach problems. Besides thinking imaginatively, creativity is also about expertise and motivation (Figure 2). Expertise covers everything that a person knows and can do in his broad domain. Motivation is one component of creativity, however, there are two types of motivation: extrinsic and intrinsic. Intrinsic motivation is considered to be more essential for creativity. (Amabile, 1998; Magadley & Birdi, 2012, McAdams & McClelland, 2002.) George (2007) suggests that intrinsic motivation stems from positive engagement to work and work processes; motivation emerges, and it is maintained through work performance including generating new ideas. Extrinsic motivation stems from external pressures, job requirements or incentives. While a carrot or a stick can act as extrinsic motivation, it does not always enhance person's creativity. Whereas person's interest, satisfaction and challenge of the work itself makes him most creative. (Amabile, 1998.)

Although research on creativity has largely emphasized one's ability to generate ideas, how a sense of agency affects innovative behavior has received so little attention. In order to engage in ideation and innovative behavior, employees must feel a strong sense of agency, in other words, feel a desire to deliberately make things happen through actions. (Ng & Lucianetti, 2016.)

Most organizations are very task driven and have the goal to maximize profits, therefore creativity might have difficulties to emerge in these settings. The literature on organizational creativity has focused on creating circumstances for idea generation that emphasizes conscious thought processes, therefore the perspective has had rather rational flavor. However, creative ideas have known to emerge in the weirdest ways through unusual routes. When consciously trying to come up with novel ideas, it might be beneficial to take a break, whilst the mind still continues to work. It is suggested that when people are consciously working on idea generation, they also consciously approach the issue with certain mental set of heuristic assumptions and biases that are limiting their thought processes. Hence detaching from conscious thought process might enable the mind to come up with alternative ideas. Unconscious thoughts have higher capacity compared to conscious thought and tends to be more divergent. Conscious thought addresses only one issue and is generally limited, and therefore organizational creativity requires both in order to generate novel solutions to problems. (George, 2007.)

Affective experiences' connection to creativity has raised a lot of discussion among scholars and practitioners. Fairly coherent opinion indicates that positive mood boosts creativity as it endorses flexibility, playfulness, confidence and divergent thinking (George, 2007; Mesmer-Magnus & Glew, 2012). But some scholars have theorized that also negative moods associated with enhancing creativity. This stems from the realization that negative moods push people to progress when they experience that their current efforts are not sufficient enough. All in all, both negative and positive moods have the potential to boost creativity, depending on the context. In supportive context, negative effects have the largest positive relation to creativity when positive effects were high. Although, creativity was highest when both mood states were high. Clearly positive affections are in positive relation to

creativity, but also negative affect serves important functions in facilitating creativity. (George, 2007.)

Influence of anomalous behavior has sociological, psychological and economical implications in organization. Acharya and Taylor (2012) found in their study that innovative employees deviate from organizational norms, which closely relates to jestering, and hence is a relevant concept in this study. Employees who have experienced deviant behavior have higher propensity to develop stress related problems, resign, have low self-esteem, lack of confidence at work and experience physical and psychological pain. Nonetheless, deviant behavior is related to constructiveness and functionality among employees. Violating these organizational norms can be foundation of creativity. (Acharya & Taylor, 2012; Välikangas & Sevón, 2010.) This thesis seeks to contemplate on enhancing creativity, which is a type of positive deviant behavior, hence focus is on constructive deviance. Acharya and Taylor (2012) use primarily the term ‘innovative deviance’ in their study, although they recognize the importance and relationship to creativity as well. Therefore, it is necessary to view deviant behavior from both perspectives, although this thesis’s emphasis is on ideation. After all, innovation is considered to be the successful implementation of creativity.

Deviance is defined as a failure to comply to societal norms, rules and regulations that are implemented by organization or society. Generating novel ideas, innovators strive to fulfill societal goals through finding other means to reach these goals. Although innovators are aligned with organizational objectives, they seek alternatives with resolution instead of going about it through institutionalized means. Innovative and creative behavior is process of positive deviance considering how it violates accepted rules while making beneficial and progressive effect on society. Positive or constructive deviance surfaces when it is intentional and voluntary, is unexpected and involves detaching from conventional norms, because creativity involves generating ideas that are not held by majority. Constructive deviance is also honorable and is beneficial to organization and employees of it. (Acharya & Taylor, 2012.)

Acharya and Taylor (2012) emphasize that also the organizational context matters in deviant behavior; for example, autonomy, supportiveness, climate, culture and established organizational goals already gives direction whether there is deviance and moreover, whether it is positive or negative. One crucial element, which thrives creative thinking, learning and acting, is an organization that encourages this. Building and sustaining an innovative culture requires developing leaders and group assemblies that model innovation and encourage innovative thinking in employees. Incentive system that values and recognizes innovative behavior can strengthen the creative organizational culture. (Acharya & Taylor, 2012.) Whilst Acharya and Taylor (2012) considers reward system to strengthen creativity, it still is an extrinsic motivator, which can have both negative and positive outcomes, at least according to Amabile (1989).

3.4 Leading ideation

Creativity and idea generation is the preliminary phase of innovation. Creativity does not have value unless it is utilized by managerial action into innovation (Magadley & Birdi, 2012; Välikangas & Sevón, 2010; Amabile, *et al.*, 1996). Therefore, in order to understand how to enhance organizational creativity, it is necessary to look into creating an organizational climate for innovation, and a sense of agency for employees, as well as, for creativity.

Amabile (1998) recognized how managers unintentionally kill creativity even though they believe in the value of novel ideas. Creativity gets undermined due to rather maximizing business imperatives. Jung, Chow and Wu (2003) mentions a wide set of factors identified as the determinants of creativity: at individual level factors as well as at group and organizational level. Factors such as personality, expertise, risk orientation, motives and supervisor's feedback style are categorized as individual level factors affecting creativity, whereas communication types, task structure and autonomy are identified as group level factors. At organizational level strategy, culture, available resources, organizational structure and climate are considered creativity factors. (Jung, Chow & Wu, 2003).

Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron (1996) created a model of assessing factors that influence creativity that is useful in building the theoretical framework due to its clear form. The model has the main conceptual categories: encouragement of creativity, autonomy or freedom, resources, pressures, and organizational impediments to creativity (Figure 3). Supervisory encouragement, work group support, freedom, sufficient resources and challenging work are assumed to be in positive relation to creativity, but workload pressures and organizational impediments are assumed to be in turn, obstacle scales, i.e. in negative relation to creativity. (Amabile, *et al.*, 1996.) Although each of the identified factors are relevant in idea generation, rapidly increasing level of complexity in work processes and business environment are creating challenges for organizations, therefore leadership styles have become progressively important factor of organizational creativity. (Khattak, Batool & Haider, 2017; Amabile, *et al.*, 1996.) The model sets groundwork to factors influencing creativity and all of these issues are discussed later, though this study will incorporate Amabile's (1998) managerial practices and transformational leadership style behaviors into this and discuss these factors through managerial practices such as: challenge, freedom, resources, work-group features, supervisory encouragement, and organizational support. McAdams and McClelland (2002: 89) aligned with this stating that at individual level social factors like getting feedback, leadership style and organizational reward system has an influence on individual's efforts to innovate.

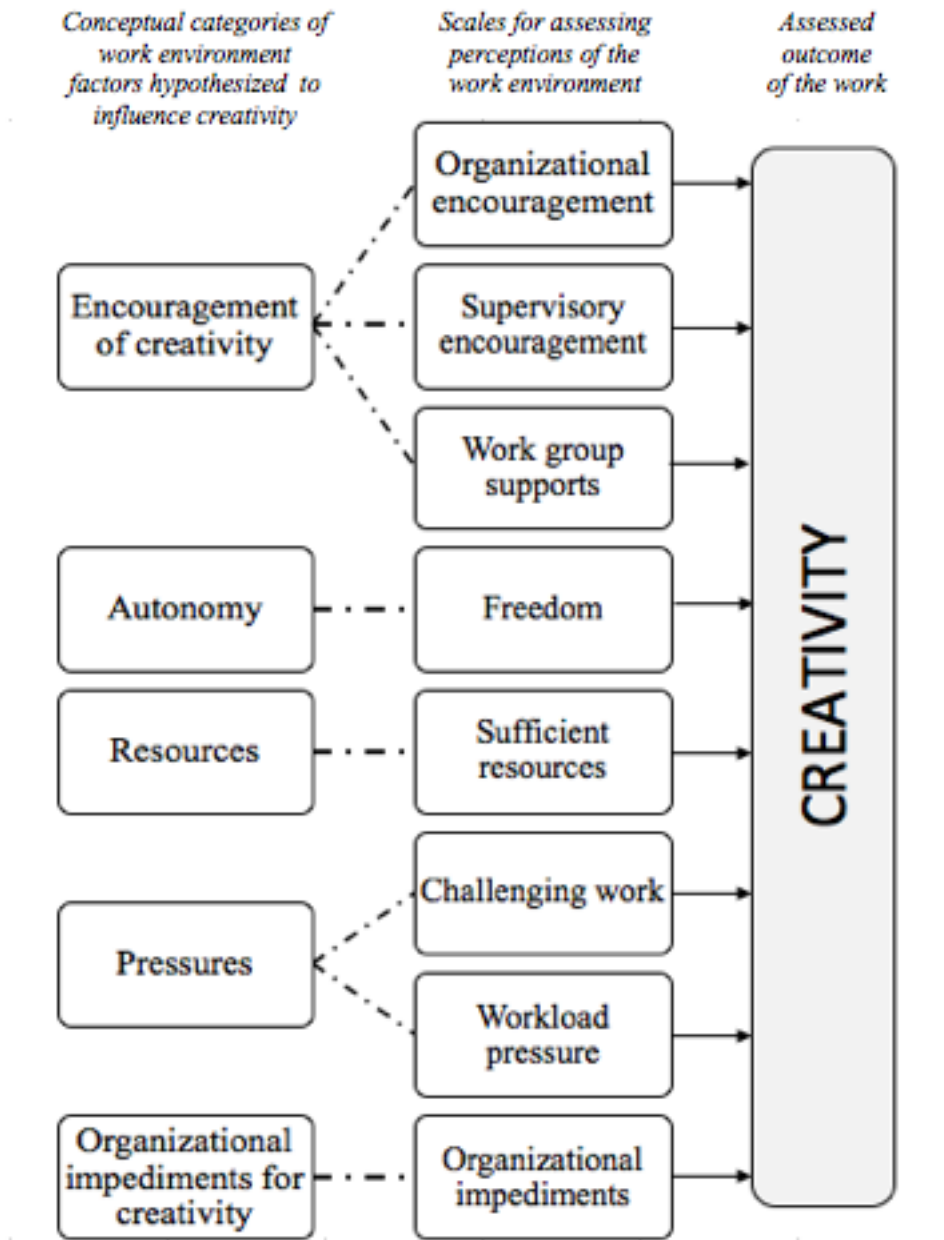


Figure 3 Conceptual model underlying assessment of perceptions of the work environment of creativity (Amabile, et. al., 1996)

As the figure 3 shows conceptual work environment categories through perceptions create the basis for creative work. Each assessed perception is important, even pressures that are considered obstacle scales of creativity. Organizational innovation is a complex phenomenon that is interconnected to a wide range of factors. One of the most important factors influencing organizational innovation is top managers' leadership style (Jung, et al. 2003). Jung, et al. (2003) found in their research that managers' leadership styles directly and indirectly effect on organizational

innovation, and that transformational leadership style and organizational innovation have the strongest affect directly and indirectly. Transformational leadership style showed significant and positive relations with both empowerment and innovation encouraging organizational climate. Previous studies have contributed into looking leadership styles' influence on individual level, but Jung, *et al.* (2003) looked into the issue from organizational perspective. (Jung, *et al.* 2003.) All leadership styles have distinctive qualities, but based on Jung, *et al.*'s (2003) research, this thesis emphasizes transformational leadership style and embeds it into the discussion about enhancing creativity in organizations. Transformational leadership style's impact on creativeness concludes that organizations need to resource improving creativity through training and mentoring managers to develop and display transformational leadership behaviors. This indicates that there's a good chance for adopting jestering into leadership coaching and also employee coaching.

The reason why transformational leadership style has the most significant relation to creativity is because it has four unique behavioral components: inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence and individualized consideration. These behaviors in a leader makes it easy for him to align followers' values and norms, boost both organizational and individual changes, and help followers to exceed their initial performance expectation. (Jung, *et al.* 2003.) CEO's with the ability to play multiple competing roles has the highest performance behavior especially concerning growth, innovativeness and stakeholder effectiveness (Välikangas & Tienari, 2018). According to Amabile (1998), managerial practices that affect creativity are challenge, freedom, resources, work-group features, supervisory encouragement, and organizational support. McAdams and McClelland (2002: 90) emphasize that in a creative work-group, leader should exhibit supportive, consultative and non-controlling communicative behavior. Therefore, this study will look into these practices more closely and embed transformational leadership style behavior into these practices through empowerment, support for innovation, and organizational innovation.

3.4.1 Challenge, freedom and resources

The most efficient way to stimulate creativity, leaders matching people with right assignments is probably the one. Perfect matches with work assignments stretch employees' abilities, through exploiting their expertise, creative-thinking skills and igniting intrinsic motivation. However, the amount of stretch is crucial, because if there exists too little stretch, employees will feel bored, and in contrary too much stretch will lead them feeling overwhelmed and threatened by a loss of control. This might seem challenging task for the manager, however, it can be done; many managers have succeeded in making matches between people and assignments.

Transformational leaders engage in employees' personal value system; therefore leaders go a bit further than settling for contractual agreements for desired performance. Transformational leaders use ideological explanations, which help employees to align better with organization's collective identity, thereby increasing intrinsic motivation. "Transformational leaders increase followers' understanding of the importance and values associated with desired outcomes, raise their performance expectations, and increase their willingness to transcend their self-interests for the sake of the collective entity." (Jung, *et al.* 2003: 528.) This leadership style also makes the leader to articulate organization's vision and mission in a way that increases employees' understanding of the importance and values combined with aspired outcomes, and their willingness to invest their self-interest to collective entity. (Jung, *et al.* 2003.) Secondly, intellectual stimulation leads to adopting valuable and exploratory thinking processes. Transformational leaders encourage followers to challenge their beliefs and old way of thinking, which imprisons them. Embedding new perspectives can also happen through being a role model. Demonstrating high confidence and expectations in subordinates' capabilities, transformational leaders develop subordinates' commitment to the organization. Thus, followers will likely commit better to long-term organizational objectives over short-term personal gain. (Jung, *et al.* 2003.)

The key to managing freedom in enhancing creativity is allowing people with autonomy, but it can concern process instead of the outcome. Leaders setting a specified strategic goal but letting people to decide how to carry out often enhance

people's creativity. Resources affecting creativity are time, money and physical space. (Amabile, 1998.) Deciding how much time and money to give to a group or project is a "sophisticated judgment call that can either support or kill creativity" (Amabile, 1998: 82). Allowing employees to make and implement decisions without direct supervision develops their self-management and self-development skills and can be considered to enhance creativity as well. Transformational leaders empower followers through providing authority to execute necessary action for effective performance and also learn from shared experience, that results in employee encouragement to seek innovative approaches to perform their work. However, giving too much autonomy might affect negatively to organizational creativeness. (Jung, *et al.* 2003.) Without considering cultural differences, leaders should establish what the objective is, but let the followers choose how to achieve this objective; supervisory support is important for followers.

3.4.2 Supervisory encouragement and organizational support

Organizations that put emphasis on flexibility, creativity, immediacy and initiative are likely to succeed in seeking long-term survival through their processes and structures, rather than focusing on authority, decisiveness, responsiveness and clarity (Arendt, 2006). For what it comes to supervisory encouragement, managers need to make others need that their work matter to the organization. It does not necessarily have to be extrinsic rewards for particular outcomes, rather free and generous recognition given for individuals and teams from the managers. Although supervisors' encouragement foster creativity, it is truly stimulated when the whole organization and its leaders support it. This requires appropriate systems or procedures to emphasize creativity values. (Amabile, 1998.)

Promoting creative behavior is not necessarily easy in the workplace. Employees may believe that their ideas will not be well received by others or will not be successfully implemented in practice. To engage in ideation and creative behavior, employees must have a strong sense of self-efficacy. Although research on employee creativity has shown that stronger beliefs in one's ability to generate ideas are associated with greater creativity, "whether and how a sense of agency affects different types of innovative behavior remains largely unaddressed." (Ng &

Lucanetti, 2016: 14.) In addition to inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence and individualized consideration, organization has to play an active role in giving support to employees. Creative personality is very convoluted with its various connections to different contextual factors. It is necessary to understand how the work context effects on individual creativity.

Building employees' will to intentionally be involved in ideation through self-efficacy, it creates a liability for the organization to increase factors that lower employees' anxiety and fear associated with attempts at creativity should farm growth in self-efficacy beliefs about their own creative capacity. Also nurtured organizational citizenship behaviors and sense of agency are aligned to this, because self-efficacy and ideation can be outside of employees' job descriptions and formal organizational reward systems (Martin, et al. 2004). Trust and respect are two such factors that cultivate this. Signaling safety concerning being creative can prompt creativity. For example, information privacy can help reducing fear of monitoring and scrutiny of time management and behavior that might prevent exploiting creativeness, hence contributing to psychological empowerment. (George, 2007.) Ng & Lucianetti (2016) argue, that when employees' trust towards the organization increases, they feel more confident about promoting their ideas because they believe their organizations will appreciate such attempts, rather than reject them. Likewise, when employees feel respected by their colleagues, they anticipate less rejection or criticism and hence are more unlikely to experience anxiety or fear that might suppress their confidence in engaging in idea generation processes. Leaders should provide guidance and coordination, and at the same time allow space for individual initiative. Moreover, focus on progress. (Ng & Lucianetti, 2016; Arendt, 2006; Jung, *et al.* 2003.) Leadership is about balancing between guidance and autonomy, which makes managing creative organizational culture a complex issue.

The role of supervisors and social networks in enabling novel ideation are crucial. Supervisory support for creativity is partially affected by employees' behavior, but still supervisor's display for interactional justice and trustworthiness are important ways to provide support for creativity. Social networks promote creativity if it shares and spreads heterogeneous information and perspectives. Networks with moderate

level of small-world typology are considered better for creativity due to rapid sharing of information that is not needless or homogeneous. (George, 2007.)

Leaders and managers define and shape the interactive work context. By communicating a vision that emphasizes long-term goals over short-term goals, thus leaders give support to innovative work processes and outcomes. Organizational leaders play a big role in influencing organizational culture and thereby affecting creativeness. Leaders can significantly promote organizational creativity by creating and preserving a culture that cherishes creative efforts and encourages learning. Extrinsic motivation, such as rewards to creative performance in addition to intrinsic motivation reinforces employees' desire to engage in creative practices. (Jung, *et al.* 2003.)

Organizations have the responsibility to create a climate that supports innovation in case if creativity is something that they want to achieve. Individuals willingness to take creative risks may be conditioned by fearing potential negative consequences. Employees' anxiety and fear also disables growth in self-efficacy, since negative emotions signal to employees that they are vulnerable to poor performance. (Jung, *et al.* 2003; Klapp, 1950; Ng & Lucianetti, 2016.) Hence, it is essential that the work environment facilitates removing anxiety and fear associated with ideation and fosters organizational culture that values initiative and innovative approaches encourage employees to exploit their creativeness, which results in intrinsic motivation. Organizational trust is the core element of enabling self-efficacy and that way increasing ideation through one's willingness to being vulnerable to organizational actions despite the risk of not following through (Ng & Lucianetti, 2016). Individuals assess their workplace to evaluate whether it is safe to elaborate and engage in ideation and creative activities. Therefore, it can be concluded that organizational trust is also a core element also for jesters, as they risk being seen as troublemakers disturbing the status quo.

Organizational climate and culture consist of collective social processes, over which leaders have significant influence. Transformational leaders can change employees' proclivity towards more creative perspectives, because through communicating leaders can transform and institutionalize organizational culture. As mentioned

previously, transformational leaders embed new perspectives and new ways to think into followers' mindset, hence establishing an organizational culture among employees that respects risk-taking approaches, creative and innovative processes. Creative organizational culture serves as a guiding principle for creative processes. (Jung, *et al.* 2003.)

Social control is a process where individuals are oriented towards norms through social practices. Social control is related to individual deviant behavior, only on an organizational level of analysis. Within organization, social control alleviates managing and organizing work, and keeping people focused towards organizational objectives. At time a conflict can emerge when organizational goals and the individuals' ways to meet the needs does not correspond. These conflicts often trigger deviant behavior. (Acharya & Taylor, 2012.) From this vantage point, Acharya and Taylor (2012) disclose what previously has been mentioned, that organizations often become contented with past success and old ways of thinking, thus failing to see opportunities in front of them. Deviant behavior therefore detaches organizations from societal norms and integrates new ideas into the culture.

These previously mentioned features of transformational managers align with Amabile's (1998) studies of which managerial practices enhance creativity. Managers' direct effects on creativity at organizational level consist of providing employees' intrinsic motivation and needs, which support individuals' idea generation. Indirectly leaders support creativity through building a working environment that encourages exploiting ideas without the fear of disciplinary actions just because outcomes are negative. Transformational leadership style enhances organizational creativeness by creating an organizational culture in which exploiting novel ideas and approaches are encouraged and freely discussed. (Jung, *et al.* 2003.)

Complementary to individual level deviant behavior discussed before, Alvesson and Spicer (2012) introduced the concept of functional stupidity at organizational level, which supports well this thesis' attempts to raise discussion about jestering and its relationship to organizational creativity. The authors recognized the limitations to the intelligent mobilization of cognitive capacities that are connected to non-rationality in organizations. Organizations' functional stupidity refers to lack of reflexivity,

avoidance of entitlement and defiance to use intellectual capacities available. Functional stupidity appears to be generality in economy dominated contexts that stresses image and symbolic manipulation. It may provide a sense of certainty that enables smooth functioning and decreases doubt. It also can maintain and strengthen organizational order and bureaucracy while motivating employees with aligning to social norms and cultivating their careers. These outcomes reinforce functional stupidity further. However, coincide is that it can imprison organizations and employees into patterned ways of thinking, therefore create a sense of cognitive dissonance. Negative outcomes however, may urge individual and collective reflexivity. (Alvesson & Spicer, 2012.) “The positive consequences can give rise to self-reinforcing stupidity. The negative consequences can spark dialogue, which may undermine functional stupidity” (Alvesson & Spicer, 2012: 1194).

Concepts of bounded-rationality, skilled incompetence, garbage-can decision making, foolishness, mindlessness and ignorance refers to some extent to functional stupidity and explains partly the borders to smartness. Functional stupidity emerges from the interaction between unwillingness and incapacity to engage in reflexivity, avoidance of entitlement and defiance to use intellectual capacities. Lack of reflexivity means the unwillingness to question norms and knowledge claims, while avoidance of entitlement refers to peoples’ inability to demand or provide reasoning. Third aspect, lack of substantive reasoning refers to concentrating cognitive resources around specific concerns defined by organizational, professional, or work logic. A pragmatic example of functional stupidity is found from the most recent financial crisis, when intelligent and knowledgeable people actively abstained from using their cognitive and reflective capacity by ignoring real risks that many institutions were running at that time. (Alvesson & Spicer, 2012.)

Functional stupidity is linked to affective issues as well, like motivation and emotions, and it is considered to be a general element of organizational processes. A comprehensive understanding about functional stupidity emerges in people through a series of institutional and cultural beliefs, arrangements and managerial framing that prevents reflexivity, substantive reasoning and justification. (Alvesson & Spicer, 2012.)

3.5 Work-group characteristics

Researchers have been interested in collective organizational creativity, studies still have emphasized individual level analysis. Understanding the conditions in collective groups that hinder or improve creativity has increasing demand in today's various organizational structures which often consist of several business units with several group ensembles. Individual commonly function within smaller groups or units, which underlines the importance of work-group characteristics in enhancing organizational creativity. While individual may possess the creative person creative-thinking skills, expertise and motivation, the organizational context may reduce expressing individual creativity (Arendt, 2006).

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek and Rosenthal (1964) created a theory of role dynamics to help define role behavior. Organizations consist of collective and patterned activities of its members. Hence each individual's role consists of his part in the total pattern of activity. Organization's characteristics as open social system is defined by its boundaries, which are determined by the patterns and relationships of behavior. The key concept to linking individual and organization is through office, which is a unique point in organizational space. It defines one's position in terms of its relationship to others and to the system. Office consists of a set of activities and these activities are to some extent predictable and dependable behavior through role set, role expectation, role pressure, role force and role behavior. (Kahn, *et al.*, 1964.) Kahn *et al.* (1964:18) define role behavior as behavior, which is system relevant, and which is performed by a person accepted by others as a member of the system. In addition, criteria of membership and system relevance are necessary.

Group creativity includes configurative and contextual factors that supposedly can serve as enabling or limiting factor for creativity. Collection of selected people in a group influences what the group does, and how it does it. Diverse group presumably is more creative due to greater divergence of knowledge, skills, expertise and perspectives. Underlying differences in a group often lead to positive relation to creativity when the group is controlled, therefore groups with individualistic orientation are more creative than collectivist groups. (George, 2007.)

An interesting aspect to team creativity is the moments and patterns where collective creativity emerges. There are four interrelated behavior patterns that produce creativity: help seeking, help giving, reflective reassessing and reinforcing. Help seeking is the activity where individuals tend to seek and obtain assistance to an existing problem. This activity is dynamic and changing process that usually leads to a solution depending on whose help was exploited. Whereas help giving is about devoting spontaneously one's attention, effort and time to assist. In reflective reassessment participants interact with each other and participates to build upon comments and actions. This specific pattern represents how ideas evolve through interaction. Reinforcing includes everything that encourages and motivates to help seeking, help giving and reflective reassessing and it reflects organizational values. (George, 2007.)

High degree of consensus is necessary in order to accomplish stable role performance in a social system. Integrating of such system does not need to be complete in order to be effective. Therefore, it is almost indispensable to have role conflict and role ambiguity that pose problems and adjustments for individual. (Kahn, *et al.* 1964.) This sort of interference of stable role performance might not always have a negative impact on performance. Group creativity happens in affective contexts. A team that is able to generate novel ideas requires managers to pay attention to group design. Assumptions often state that positive moods are functional for groups. Especially groups dealing with complex information and problems, who need to figure out solutions to problems or responses to opportunities, a positive mood can even be dysfunctional, suggesting that diversity in mood states within groups can enhance creativity. Groups are the most creative when it is comprised with disparate intellectual foundations and approaches to work – that is, features of expertise and creative-thinking skills. Mutually supportive groups with diverse perspectives and backgrounds provide the platform for exiting and useful ideas. Homogeneous positive affective tone can lead to collective shared reality, which concerns goals, problems and opportunities and cause-and-effect relations creating objective status for the group. In contrast, multiple shared realities under dynamic and uncertain conditions in which creative thinking is desired might lead to better outcomes. Furthermore, positive affect leads to group centrism and group coherence. Group diversity has to have shared excitement over the team objective, willingness to

help other teammates and every member needs to recognize the uniqueness of knowledge and perspective that others have. (Amabile, 1998 & George, 2007.) All in all, organizations should embrace both, divergence and cohesion within work group characteristics. Divergence so that people selected have difference perspectives, knowledge, expertise and backgrounds, but coherence in a way that they are cooperative and appreciates the uniqueness of the group. McAdams and McClelland (2002) advocate that innovative working groups should have a collaborative and democratic leadership style, cohesiveness between team members (heterogeneous team is an advantage for ideation while homogeneous is for smooth implementation), organic team structure and short-lived groups. They advocate on learning environment that supports ideation through adventuring, overt confronting, portfolioing and opportunising where underlying assumptions are challenged routinely in order to achieve knowledge creation. (McAdams & McClellan, 2002.)

From an anthropological-sociological perspective role can be defined as behavior that a person displays mirroring own social position and social status. In contrast, from a psychological perspective a role can be understood as a behavior expected from an individual occupying a specific position. This stresses that the success of a role depends on cognition and expected behavior associated with the position. (Aritzeta, Swailes, & Senior, 2007.) Hence it is important to acknowledge other roles in a team or in organization when studying the effects of jester role.

According to Barbara Senior (1998), participation in a team can occur for two reasons. Person's functional role in the organization can be the reason for being a member of a team, for example particular task skills or position in organizational hierarchy. Another reason can be person's membership in a team to rely on individual capacity, on the basis of a role in a team rather than functional role. Team role can be based on person's capacity to generate novel ideas, encourage team communication or for example implementation of decisions. Belbin's team role model presents nine roles (table 3) that are needed for a balanced team. (Senior, 1998.) Belbin's model takes into consideration six factors that defines each role: personality, mental ability, current values and motivation, field constraints, experience, and role learning (Aritzeta, *et al.* 2007). Belbin's team role profiles do not always establish uniform results with team balance, because of possible variables

for example with organizational culture, task, resources, gender, group dynamics and management. Some roles work better together than others, and this has generated a lot of discussion with how applicable this model actually is, and whether all nine roles are needed or are there overlapping roles (Senior, 1998).

Table 3 Belbin's team role profiles with descriptions (Based on Senior, B. (1998: 55), Aritzeta et al. (2007)).

ROLE	DESCRIPTION
PLANT	Creative, imaginative, unorthodox. Solves difficult problems, ignores incidentals, too preoccupied to communicate effectively.
RESOURCE INVESTIGATOR	Extrovert, enthusiastic, communicative. Explores opportunities, develops contacts, over-optimistic, loses interest after initial enthusiasm.
COORDINATOR	Mature, confident, a good chairperson. Clarifies goals, promotes decision-making, delegates well, can be seen as manipulative, offloads personal work.
SHAPER	Challenging, dynamic, thrives on pressure. Drive and courage to overcome obstacles, prone to provocation, can offend people's feelings.
MONITOR EVALUATOR	Sober, strategic and discerning. Sees all options, judges accurately, lacks drive and ability to inspire others.
TEAMWORKER	Cooperative, mild, perceptive, diplomatic. Listens, builds, averts friction. Indecisive in crunch situations.
IMPLEMENTER	Disciplined, reliable, conservative, efficient. Turns ideas into practical actions. Fairly inflexible, slow to respond to new possibilities.
COMPLETER-FINISHER	Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors and omissions, delivers on time, inclined to worry unduly, reluctant to delegate.
SPECIALIST	Single minded, self-starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply, contributes on a narrow front only, dwells on technicalities.

The table 3 of Belbin's team role profiles identifies each team member and what responsibilities the role carries. Roles can be divided into two categories: task-

oriented and socio-emotional oriented. There appears to be significant differences between people focused on solving tasks and people interested in social and emotional needs of other people in the group. (Aritzeta, *et al.* 2007.) According to Aritzeta *et al.* (2007), “task-centred roles were concerned with the coordination of group problem solving activities, whereas maintenance roles were concerned with promoting group-centred behaviour”. Both categories of roles are considered necessary for a balanced team. (Aritzeta *et al.* 2007).

Different team roles play essential role when it comes to team development. According to Aritzeta *et al.* (2007), there is a clear need for different roles to dominate different stages of development. Aritzeta *et al.* (2007) propose development stages to consist of: (1) identifying needs, (2) finding ideas, (3) formulating plans, (4) making ideas, (5) establishing team organization and (6) following through. Different roles are needed more in different stages of development, for example roles like shaper and coordinator are needed in the early stages, while implementers contribute more in the later stages. Jester role is not included in Belbin’s role model, perhaps because group dynamics and behavior in Belbin’s model do not consider organizational norms and its effects on idea generation. In the light of idea generation in groups, jesters play essential role especially before implementation, but rather in coming up with finding ideas and making ideas.

3.6 Physical work environment

Creativity does not depend solely on personal and group characteristics, but also environment has an effect on creativity. For what it comes to physical work environment, Dul, Ceylan and Jaspers (2011) adduce in their study how social-organizational work environment and physical work environment influence creative performance. The largest contribution to creativity is individual personality, but social-organizational work environment holds the second place, and third place is for physical work environment. (Dul, Ceylan & Jaspers, 2011.)

Physical work place conditions can be designed to reflect more the desired organizational culture of creativity and innovation. For example, the presence of

plants, non-crowded workspace and direct window view can enhance employees' creativity. Work environment's adequate light, furniture, space and ventilation can stimulate creativity, in contrast, noise, heat, lack of space and insufficient lightning inhibit creativity. (Dul, Ceylan & Jaspers, 2011.)

Individual influences and contextual work environmental influences interact, which forms creative performance in an organization. The results from Dul, Ceyland and Jasper's (2011) research suggest that overall work environment has positive direct effect on creativity: it enhances employees' creativeness whether they are less or more creative personas. Hereby, physical work environment should not be left unconsidered when organization wants to invest in creativity, although personal creative attributes and socio-environmental factors rank higher on organizational creativity.

In this chapter, areas that are closely related to enabling ideation were diversely covered. Although within-individual creativity is taken care of, a lot of issues that are not dependent on self, need to be taken care of. Atmosphere and relationships, managerial actions implementing ideas, motivation, stimuli and work-group characteristics are just few factors that determine how an organization can boost coming up with new novel ideas. Based on earlier discussion in the thesis about humor and jesters, ideation is combined with jesters by placing jesters as the facilitators of idea generation. Jestors have the ability to act as agents to build optimal atmosphere and mindset for ideation and disrupt unproductive attempts in idea generation.

4 RESEARCH DESIGN

This chapter describes in detail the research method and gathering and analyzing the empirical material. The objective of this chapter is to rationalize why the selected qualitative in-depth interview and analysis method was chosen for this research, and on that account guarantee that the theoretical and empirical evidence are consistent with the focus of the research. According to Eisenhardt (1989), it is necessary to provide information that makes it possible to evaluate the adequacy of the research procedure used and its outcomes, hence the research design is presented next.

4.1 Qualitative research and the in-depth interview approach

This study is conducted as an in-depth interview study with the objective to look at jester role's influence on organizational ideation, where the change agent facilitating ideation manifests itself in a form of a jester. The data for this study is collected through six interviews with organizational management and specialists from various backgrounds specified in this field of using different roles in order to enhance idea generation. Analysis is conducted through case analysis with an abductive approach method.

Case study is a research strategy that “focuses on understanding the dynamics present within single settings” (Eisenhardt, 1989: 534). It is very applicable when boundaries between context and phenomenon are not clearly recognizable (Yin 1981). An in-depth interview study is appropriate in this study, because it deals with real-life activities in-depth, seeks to explain how the researched phenomenon works and is data rich. This research method emphasizes both the emergence of theoretical categories from evidence and an incremental approach to case selection and data gathering (Eisenhardt 1989). The approach becomes more valid when the discussions give in-depth depiction from contemporary real-life phenomenon. There are three types of case studies: exploratory, descriptive and explanatory. This research aims to explain how the real-life phenomenon, jestering affects organizational idea generation, which makes it context sensitive field of study and applies the descriptive dimension of case studies. (Yin 1981.)

This study uses qualitative research method, because the aim is to understand the phenomenon in terms of how the involved people experience and produce it. The researcher self is an observer who comprehends the phenomenon by piecing together entities and terms interviewees portrayed. A wide range of several interconnected conceptions give a richer view of the subject. Consequently, this study investigates the concept of jester and its effects from the view of manager to reach a holistic picture of the phenomenon. Next subchapter discusses the implementation of the study in more detail.

4.2 Implementation of the study

This study started with forming a framework through literature review based on themes for which interviews could be constructed. However, the framework complements as the analysis develops. Ergo, the research method can be characterized using abductive logic, mixing theory and data driven research in order to seek the most likely explanation. In the abductive approach, the theoretical framework is a foundation of the empirical study, but it will be developed as the empirical research evolves. (Dubois & Gadde, 2002: 559.) The data was analyzed by creating initial analysis of the topic through literature review and constantly revising it through discussion between analytical framework and research data. This way the analysis is able to combine aspects from different interviews into a whole that describes the phenomenon more precisely.

The research started with the literature review of existing literature related to the research problem. Once the literature review and theoretical part started to reach their final form, the interview framework was built. Interviews were chosen as the source of empirical data because of the complex nature of the research phenomenon and this data collection method provided fertile discussions. However, the interview framework developed when new information rose from the first interviews and from the theory, although the main themes of the interview remained. The interview framework was a semi-structured interview. The choice based on the nature of the research, which required sufficient flexibility to approach different interviewees differently, while maintaining in the predetermined frames.

Case studies can involve multiple cases, and this research consists of only six cases; interviews with three specialists and three organization managers and heads. This study employs embedded design from two levels of analysis, that is, managerial and specialists.

Selection of cases is a substantial aspect of building an understanding based on in-depth interviews. Due to the number of interviews, diversity of covered industries and organizations are limited, but it covers organizations varying with size, industries from retail, cooperative enterprise, specialty stores, chain operating business, and event organizing by entrepreneurial hub. Given the limited number of cases, it made sense to choose cases in which the researched phenomenon is transparently observable (Eisenhardt, 1989: 537). To enhance the generalizability of this study, interviews were selected based on few categories; managers that work in an organization where employee creativity is needed, and that has quite decentralized organizational structure. This because the study required managers with the power to influence more on employee satisfaction and seeing creativity as an appreciated and benefiting trait.

As these interviews are the primary data gathering instrument, and number of cases was limited, all of the interviews were conducted face to face. Three of the interviews took place in interviewer's workplace due to convenient location and good setting for interviews. Two of the interviews were held at interviewee's workplace and one was held in a public place that suited best for interviewee's schedule. All the interviewees received material about the research beforehand, and this way it was made sure that all interviewees had understanding of what the word jester means and had enough time to prepare their mindset. It was agreed beforehand that the researcher leads the interview, with exception to one interview, where it was seen in the beginning suitable due to the interactive nature. This interviewee had a profound understanding and insight of the issue and research problem and the researcher only directed with questions from the interview framework from time to time.

The interview questions were carefully planned to provide adequate coverage of the purpose of the research. Because the final survey was to be administered in Finnish

companies, the interview questions needed to be modified and translated to suit the research context. In order to ensure that the respondents understand what the questionnaire seeks to measure, the questionnaire was translated into Finnish. A multidisciplinary team reviewed the initial draft and gave development suggestions to modify the questionnaire design. The team comprised of a professor of International business management, a researcher from the University of Oulu and the student herself. The questions and interviews were designed and implemented in Finnish. The interviewees and the types and durations of the interviews are presented in Table 4.

Table 4 List of interviews

Interviewee	Date	Duration and type of interview
Manager:		
Manager 1	16.5.2019	1 h 44 min (face to face)
Manager 2	13.6.2019	57 min (face to face)
Manager 3	15.8.2019	35 min (face to face)
Specialist:		
Specialist 1	28.3.2019	1 h 5 min (face to face)
Specialist 2	10.5.2019	31 min (face to face)
Specialist 3	9.8.2019	58 min (face to face)

The researcher wants to learn from these cases by describing and clarifying the phenomenon and its context influencing. The interviews were recorded and after listening and analyzing the data, most valuable and useful parts were transcribed in text format. The gathered data was analyzed as a whole and read through many times to get a complete view of the phenomenon. After once the information had taken a form in the researcher's mind, the interviews were broken down according to interview and theory structure. Theoretical framework helped with finding relevant information from the data mass. While analyzing the data, complementary, dissimilar or new information was searched from the interview data in relation to previous research. This necessitates a holistic view of the phenomenon and this was achieved by reading the previous theory and listening and reading the interview recordings several times. Theoretical framework made important pieces of information visible for the researcher and also revealed new information. Certainly, some differences emerge, and they are discussed respectively in the fifth chapter once the researcher

adapts theoretical framework with empirical findings and eventually develop the conclusions and answer the research questions.

5 EMPIRICAL STUDY

In this chapter the interviewees are introduced to the reader and the empirical material is analyzed so that in the end of this chapter the theoretical framework is modified and presented in a way to delineate the empirical findings. This thesis is introducing empirical analysis and findings first discussing humor and its use in organization, after which jesters are covered. Developing ideation and organizational creativity are introduced later, in relation to the same order as in previous literature review.

5.1 Empirical context

Empirical part of this research is based on managers working in organizations where employee creativity is needed, and that have executive level understanding and direct influence on employees. The other aspect is specialists with understanding of idea generation and have a diverse experience and insight on organizational creativity, employee creativity and activation. Next paragraphs will go through more in detail of the relational factors of interviewees and what kind of experience they bring to this research.

All of the interviewees have extensive experience from leadership and management in different leadership roles along their careers. Manager 1 has worked as the Head of Department Store in Oulu and in Seinäjoki, in a regional consumers' co-operative, after which he worked as a Project Manager in ProeNet in Department of Marketing in Oulu University. Manager 2 is an entrepreneur and CEO. He has worked almost 20 years in different managerial positions and since 2005 as a chain entrepreneur of a sporting goods store, who in his position is responsible for everything. Manager 3 is working as the Head of Communications in a consumers' co-operative organization. He has worked as Marketing Assistant, Product Manager and Marketing Manager in hospitality and consumer goods manufacturing industries. He has also worked as Client Manager in an advertising agency.

Specialist 1 is an entrepreneur and an outsourced organizational coach with a solution focused approach. She is specialized in personnel and work community

coaching and development. Also she has derived comprehensive knowledge about change management coaching, the well-being of the employee and the work communities, managerial work and systematic development as part of everyday work. Just to mention few of her achievements, she has experience from functional teamwork methods, idea workshops, coaching well-being, agent roles in the work community and gamification gamification as part of job development. Specialist 2 is a Founder of a non-profit organization that helps startups to succeed and break down the barriers of development and growth by organizing a pitching competition. She is also a Specialist of Entrepreneurship Education and is part of an entrepreneur hub that works as a community. Specialist 3 is a Doctor of Education and has worked as a researcher and as a Professor of Pedagogy at Oulu University. Her research has focused on childhood and teachers with emphasis on narrative view. She has worked in various roles in early childhood education and as a Principal of Kindergarten Teacher Academy. She has also gained experience in humor and emotions through Emotional dimension in beginning teachers' work (EMOT) project.

5.2 Using humor successfully in organizations

This study unraveled how managers relate to nature of humor in the workplace. All of the interviewees had positive experiences of using humor in the workplace. Humor liberates the atmosphere and activates people differently. Humor is a tool for triggering different kind of thinking. Previous research states that that humor can contribute to organization's performance, and this seems to be the conception of the interviewees. (Välikangas & Tienari, 2018; Lang & Lee, 2010; Susa 2002; Martin, Rich & Gayle, 2014). Most used humor theories were incongruity and relief.

This study deducts that jesters use humor purposefully to achieve or maintain commonality and sense of comfort. Jesting is also a risk and this study encountered a question whether can failed attempt of jesting be repaired or recovered with humor and hence return the balance. For example, in a situation where one is saying something unexpected thoughtlessly and ending up hurting someone's feelings, can a joke recover the positive atmosphere?

Aggressive humor was not considered effective or something to be used deliberately, but interviewees agreed that it had its own strengths, such as bringing up troublesome issues coated with humor when feelings are wanted to be brought up and demolished.

This empirical evidence shows unequivocally that humor has relation to organizational climate and vice versa, which supports previous research. The type of humor used in the workplace is crucial for building relationships and trust between subordinates and superiors, as well as between co-workers. According to research findings, successful humor is rewarding, and it strengthens communality in the work community, embeds employees in the organizational culture, and helps the supervisor to identify employee strengths. Previous research from Martin, Rich and Gayle (2004) stated that positive humor has this same impact, but also clarifies the topic in hand and enforces social norm, which can also be perceived from interview analysis.

The empirical evidence complies with previous research that humor in organization can be used various ways with various objectives and outcomes. Humor can be used as a tool to demolish emotions and make them visible. As a result, someone else can react, and thus create a generative interaction. One specialist and two managers emphasized the resources employees have, and with humor, leader can bring out these resources and reveal the person behind the mask and help to achieve better use of emotions and intellectual capacity. From organizational and individual point of view, this contributes to employee satisfaction and self-efficacy. Humor is a way to commit employees to the organization and to the work community. This confirms Vălikangas & Tienari (2018) and Meyer's (2000) earlier research that humor can contribute to organization's performance and through humor functions, parties lower their defenses and are more open to new perspectives. This study reinforces the idea that humor and goofing around are good opportunities to break the barriers between people and ideas and to unveil who these people truly are.

All of the interviewees in this study recognized the challenge of using humor in the workplace, because what is considered humorous is receiver-centered and not only dependent on sender. Several interviewees raised the need of sensitivity, capability to

read the situation and emotional intelligence from the sender when communicating successful humor. This study perceived that three of the interviewees had recognized improper use of humor occurring when humor was directed negatively towards others. According to Manager 1:

There are two ways to be good; to be taller than others, then there is the forbidden way, that is, pressing the other one down from the head with own elbow, and in that way lifts [self] up.” (Manager 1).

This means that there are two ways to being superior to others: to be taller than others or press the other one down with your elbow. In previous research this is known as superiority theory (Berger, 1987; Meyer, 2000; Martin, et al. 2004), and this citation describes how this humor type can be used as a social tool or as separating oneself from others. Here people derive pleasure from feeling superior in contrast to others.

As mentioned before, successful humor can strengthen communality, but empirical analysis also found that humor as a rhetorical tool is both risky and potent regarding group cohesiveness and organizational atmosphere. Humor can make a person an outsider depending on what type of humor is used, and for example understanding common social norms is one influencing factor. Because perceiving what is humorous is receiver-centered, this study braces it by finding what Specialist 3 highlighted; humor can never be transmitted in a way everyone would experience it in a same way because there are so many variables in communicating humor and audience has to be receptive to it. In the workplace, there can be a new employee who thinks that old ways of doing are outdated, which can be interpreted as offensive to those who are afraid that the work that has been done is being shattered and unappreciated. In contrast, inside humor can be a challenge for a new employee, and Meyer (2000) stresses that the audience has to be even mildly familiar with the concepts in order to understand it. According to the study, through developing organizational culture, and practices within the culture communicating humor becomes easier through building culture to be more permissive, audience to be in principle, more receptive, and speaker to be more audacious.

The analysis of empirical data perceives that the use of humor among employees is in positive relation to cohesion and harmony, but all managers interviewed and specialist 3 mentioned that on an individual level humor is in positive relation to well-being and personal self-efficacy through showing own strengths to co-workers. All of the interviewees in manager position seek to lead by example. Managers in the interview told that they use humor to remind employees when borders are too narrow to dare to think broadly. This can be in an attempt to increase credibility and impact. With own example, leader encourages employees to be brave fools with their ideas when it is needed.

The empirical evidence found that majority of the interviewees consider it important that leaders understand and internalize their role, so that using humor is conscious and goal-oriented action. Leader has to know the timing for humor and when to finish at an appropriate time. Leader has to know the subordinates and tailor transformational leadership and humor for the individual. Based on analyzing empirical data from interviews with managers, they have liabilities for leading people and have a stronger responsibility for the organization, which is why managers use less humor in the workplace than subordinates. Specialists recommend that preferably the subordinates leave their basic task during ideation, while the manager's job is to keep the objective in mind; steer and act as a facilitator. This view could also be observed from the interviews with managers. If the manager is insightful, momentarily he or she can take steps outside of their task. This supports previous research from Martin, *et. al* (2004) and Välikangas and Tienari (2018). As a manager, the responsibility is to ensure that managers prestige is maintained, and professional standing is retained. When supervisor humor is used consciously, its objectives can support Mesmer-Magnus & Glew's (2012) research, where supervisor humor is linked to enhancing performance, satisfaction, group cohesiveness, and perception of manager performance and satisfaction with the manager.

Empirical findings from manager interviews indicate that managing is easier when humanity and trust is built through using humor successfully. It has an impact on interaction efficiency, as relationship is built and manager and subordinate is moving further from formalities, and both are transforming to more approachable. Humor can

make people seem more persuasive at the workplace through increasing trust, liking and building shared values.

5.3 The role and responsibilities of a jester

Empirical findings showed that jestering is very common and used on a grand scale in organizations, but also challenges with role definition. After discussing jester role's strengths and weaknesses and use in management position, this thesis looks into jestering as a feature of organizational phenomenon and as a change-agent.

The empirical findings introduce clear indications of uncertainty with denotation of jester. Five interviewees had challenges with the term and were reserved about using it in the interviews. The conception of a jester was strongly linked to history: court jesters and village idiots, that had legitimate positions in their communities. Jester is strongly associated with tragedy, where jesters have been dwarves or disabled, and laughter has derived from mockery or from things that are not funny. This introduced a challenge in reaching the objective with the interviews, consequently a profound introduction to the topic was carried out before the interviews. Reconfiguring and modernizing jester is needed in order to lower the threshold to use the term. This also facilitates recognizing jestering. As previous research has stressed, this research signs the assumption that jester role is certainly challenging.

Already previous literature mapped some of the weaknesses of being a jester in organizations. One profoundly often occurring opinion in the empirical findings among the interviewees was the responsibility and meaning of the speaker and audience. Central to jester's success is the audience. Additionally, several of the interviewees, mostly specialists 1 and 3 found themselves questioning where are the boundaries of jestering? Does jestering include those, who say mean things to co-workers and covers it up afterwards saying it was just a joke? All of the interviewees were unanimous that jester should speak, not to offend others, but rather through him/herself and consciously. Consequently, emotional intelligence rose as an important attribute of a jester. They have a great ethical responsibility of taking care that others are feeling well. This demands jesters to be aware of their influence.

Manager 1 and Specialist 3 highlighted that when jesters own their role, they simultaneously open up the gate for exposing themselves and need to endure that the joke is directed at them but produced by someone else. They have to accept receiving this same behavior, because jesters also reflect feelings back; jester allows others to lighten their expressions. Accepting this, avoids the role becoming too much of a burden. Jester needs to be careful not to interfere in any way with how others perceive the jokes.

Jesters can be difficult to read, so others call for getting behind the mask of a jester. Previous research distinguished that jesters facilitate undressing of masquerades that manifests in boundaries created by social roles and creativity latent in people's limited way of thinking but lack the realization that jesters can also have masks. Manager 1 raised an opposing thought, that jesters exert pressure on other to reveal themselves, respectively also jesters have to bring out things of themselves in order to take advantage of others' vulnerability, trust and signal their altruistic presence. Hence emotional intelligence, empathy and the ability to read and listen to people is emphasized as jester's attributes.

The empirical evidence indicates that the role of a jester covers much more than just making people laugh. It is their duty to go ask if someone is, for example, feeling sad. Being a jester is not just about being humorous and deviant for own benefit. Jester is about purposefully using alternative ways to make people feel good and exceed conventional ways. The role of a jester is not perfect. It creates emotional states in people. This compliments previous research by offering a wider spectrum, where Välikangas and Sevón (2010) stated that jesters play a role as change agents, guardians of reality, mediators between people and ideas, and control the effects of arrogance. On the contrary, interviewees also disclosed public figures who fit into the role of a jester but differ from these generalized attributes. Jester can also be sepulchral, yet funny, and this illustrates perfectly jester's way of diminishing people's limited way of thinking. Empirical data findings found that jester can speak in a monotonic voice and use this as incongruity to make people laugh. Regardless how jester behaves, this study supports previous research with jester's use of humor helping to navigate quarrelsome situations in organizations, while shared laughter communicates comfort (Välikangas & Sevón, 2010).

Previous literature indicated that the role of a jester is avoided due to decreased opportunities in their personal career development, but empirical evidence didn't find anything suggestive to that. People might be obtained by fear of lost opportunities in career development, but managers jestering is not consonant to this. Analysis of empirical data found that naturally occurring jestering from leaders does not pay attention to personal success, but rather emphasize the positive collective impact of it.

Positive sides of being a fool grants jester the privilege of plunging into and daring to laugh at self and admitting own mistakes. Interviewees, especially managers collectively brought up blurting and saying things without thinking as attributes of a jester. Jester can be anyone in the organization, but interviewees view jester role from the lens of themselves or people in manager position. All interviewees emphasized jesters being self-aware and self-confident, so that receiving criticism is tolerable. Some people act naturally as jester, while others can cast themselves into the role when needed. Manager 1, Specialist 1 and Specialist 3 raised mimicry as part of jestering, where using humor and gaining attention requires using whole body. This is in relation to ideation, where ideas can be made visible to the audience with movement and body. As a result of jestering and deviant behavior, people gain a relaxed mind and the new way of thinking preserves afterwards. Jestering partially remains, however, always in its own form. Fool-making emerges in its own way, and it should not be interfered with. This perception supports Ng & Lucianetti's (2016) research, where jester exploits organizational trust and seeks to spread the feeling of acceptance from the organization through humor. When organizational trust grows, employees feel increasingly safe to participate in attempts at ideation, thereby promoting the growth of domain-specific self-efficacy beliefs (Ng & Lucianetti, 2016).

5.3.1 Jester as a feature of organizational phenomenon

For what it comes to idea generation, interviews showed that jesters have the ability to create an atmosphere where people dare to be themselves. Jestors unravel and highlight the strengths of employees, which improves job satisfaction, relevance of work and well-being. Jestors strive to see things that are positive or funny but also

dare to come forward and bring out unusual things into the ideation. Throwing away organizational status in the ideation group is needed from the jester. The skill of changing perspective and deviant behavior is part of jestering. Abnormal and unexpected behavior must be deliberately goal-oriented to stay in ideation's target. This perception supports this thesis' assumption that jester role would be suitable for the manager or leader. While positive humor enhances performance and group coherence, deviance is still crucial because it enhances creativity on an organizational level. Meyer (2000) noticed from the humor perspective, that when people are feeling tension, those who provide others the desire of reducing dissonance, can create humor. This relates to jesters reducing tension through humor.

This study observed from the interviews that jestering as a productive organizational phenomenon requires manager to identify the people in the group. With heterogenic group, leader has to let also the quiet ones to have their voice heard. A jester as a manager can interrupt unproductive thought, shake people with unexpected behavior, and thus awaken new ideas to bring forth. According to McMaster, et al. (2005), through breaking down barriers and facilitating organizational learning and renewal, humor helps to make organization more responsive. As all of the interviewees emphasized sensitivity, several of them also stressed that jesters need to adjust their behavior with people that are not receptive to humor at the work place with issues relating to performing their job. Through using supportive styles in managing and communication, jester can adapt to working with different kind of people. Jester needs to sense whether the role of a fool is accepted, and if not, it will take some time to make the communication work.

In the light of organizational development, jester's role as the questioner and disrupter of status quo is important so that organizational learning and renewal exists. In today's economic environment, leadership is not about deciding to do things like before. Manager 1 gave an example where he threw himself into the role of a jester, questioning old habits in a meeting with his subordinates and his own superior. He used humor first to raise consciousness of an issue where ideas were too narrow and restricted and afterwards to make confused employees feel the situation more bearable and taking a risk through provocative management. Result was that it was necessary to put the cat on the table to see things in a new, more creative light. This

experience also showed that the group had to be mature in order to adapt quickly to changing circumstances. On the other hand, Manager 3 told a story about masking himself and taking a role of a new marketing intern and infiltrated for a day among his subordinates in the intent to embed humor into the organizational culture. This resulted in a positive outcome and strengthened the relationships between co-workers.

The empirical evidence shows that jestering should not be signed to a single person in the organization, but rather being a momentary and moving role that is present from time to time as a communal feature of the organization. This way negative effects of jestering can be avoided and building jestering as part of organizational culture can enhance also ideation. Organizational culture and creating allowing atmosphere are responsibility of the organization and the managers. Klapp (1950) already made a supportive realization in his research that there occur so much fool-making situations in everyday life for an average person that occasionally everyone falls into the role of a jester. Through modernizing jester, falling into this role would possibly not be feared. This study supports previous research by stating that jester is appreciated through collective representations of his role (Klapp, 1950; Orrin, 1954).

All but one of the interviewees in this study recognize the jester in themselves and have behaved accordingly. Hence jestering is common, but perhaps its deliberate use in management and its modernization is necessary to exploit its actual power and influence, especially in ideation. All of the managers seek to not act on their status but want to be on the same line with other employees. In order for jestering to work accordingly, all of the interviewees felt that there is a requirement for respect between the manager and subordinate. However, manager's responsibility is to return to its position when needed, according to specialists. Jester assigns himself or herself to the role, but it is intentional and seeks to communicate others to relax. Merging manager and jester is in relation to previous research about designating the role of a hero and a fool to the same person. According to Klapp (1954), this way true deviance would occur, and it is the fundamental objective of using jestering in ideation.

The empirical data raised a constantly repeated question among the interviewees; how to make more conscious and goal-oriented use of jestering and humor in organizations? The interviewees were not unanimous on whether manager should be jester naturally and unplanned, or whether jestering should be only momentarily if it is vital for the organization or the employee, and afterwards return to their responsibilities as a manager. Discussions about assigning jester role arose. Who gives jester its role? Do people take it themselves or is it given? As Klapp (1954) stated, fool's status is assigned by collective processes, which indicates that this sort of denomination acts as means of control; certain treatment and behavior. Once the group has designated someone with certain role, they need to treat the person in an appropriate way. (Klapp, 1954.) This study in contrast perceived that although the role of a jester is designated, it can also be taken consciously. These two ways are communicative; hence it is not always unilateral. This was a new finding in this research.

5.3.2 Jesters in relieving change resistance

Previous research has found that change, although it is constant, is perceived as threatening. This study perceived that all of the interviewees had experienced jesters in certain situations can use humor to dissolve resistance to change through laughing at self and processing painful issues in a healthy way. Specialist 2 raised an opinion about this:

“The business world is often driven by assumptions; people imagine that now I have to act based on this predetermined particular serious role in order for others to take me seriously. (...) Humor is an underrated resource in my opinion.” (Specialist 2.)

This means that as mentioned, business environment is driven by assumptions and people think that they have to stay in their fixed position and be serious, in order to be taken seriously. Therefore, humor is underrated resource in organizations. Playfulness and humor have the ability to process issues and come up with new ways of thinking more effectively. Interviewees still accentuate the importance of sensitivity midst change, especially if the change causes uncertainty. People's experiences must be taken seriously. In the middle of change, jester can act as the

spokesperson, and say things that others do not dare to say out loud. This supports previous studies, where corporate jester as a change agent has various responsibilities. They inspire transformations in an organization, but also asks question that others do not dare to, expresses opinions authoritatively and provides unexpected answers. (McMaster, *et al.*, 2005.)

As mentioned earlier, humor is a tool for triggering different kind of thinking. In this study, interviewees were asked practical examples of change and ideation. Changing roles and looking things at a different angle rose as quite popular way of driving change and activating ideation through jestering. It can already make a big difference when viewing topic from different angle. If something is not working, approach needs to be changed so that it can be taken forward and opportunities start to emerge.

5.4 Participation to ideation

The empirical evidence follows previous research by agreeing that ideation is critical to the success of an organization (Toubia, 2006), which is why this study seeks to find ways how managers can activate ideation, and whether jestering can be of help. New strategies for detaching people and organizations from their current ways of thinking are wanted. Jestering compounds humorous and deviant behavior with detaching old ways of thinking.

Although previous literature mentions that individual level factor have stronger influence on idea generation and organizational and group factor matter more in idea implementation (Magadley and Birdi, 2012), these are often coupled which is why this study seeks to find out ways how organization and its managers can help and allocate resources into enabling individual and group level factors to succeed in idea generation. In order to activate ideation and escape from the boundaries set by us, our status or social and cultural boundaries, this study discusses what managers can do to enable ideation. All six of the interviewees accentuated the importance of environment and atmosphere. What matters is at what time and under what circumstances ideation happens. Forcibly generating ideas will not succeed. Interviewees agreed that using humor is useful because it breaks the ice. For the working environment, strengthening creative culture is crucial, so that people can

dare to share their wildest ideas. People that have the ability to create this sort of atmosphere and release tension, have great importance and have possibility to create humor. Jesting could be a way for leaders to shorten the time needed to warm employees up for generating ideas.

Due to individual needs and preferences to generate ideas, diversity of people have to be taken into account. Creative methods are needed to give everyone time and opportunity to brainstorm. This study weighed how different kind of group members could equally participate in ideation. Two of the managers and all of the specialists mentioned time to be of importance in ideation, and said that for those who are temperamental or who require space and time to process should know what is the objective or what the group's task is, and as a result, they can participate in a balanced way in ideation when they have time to prepare. This study observed that ideation does not really start until everyone in the group is involved. Lots of great ideas can be missed if creative methods are not used and given everyone time to warm up. The idea is not that everyone can immediately throw in the idea. Before the actual ideation, process design is essential. Everyone should be able to participate and be involved, and the diversity of people should be taken into account.

Once the atmosphere and environment are set, interviewees attach weight to listening to what others have to say and let those words act as a stimulant to their own thoughts: ideas are travelling and changing when they pass someone's thoughts. As Välikangas and Sevón (2010) have said, ideas travel in interaction by adapting, while maintaining their essential identity. The leader usually directs the ideation process in the beginning by presenting the theme or objective of the meeting. Ideation needs to begin with wide perspective. According to Manager 3:

“Usually you first have to go a little crazy and allow, seek for quantity. After that one starts to perform and prune, but first the ceiling must be high and the walls wide. (...) trying to think from outside of the box, encouraging that there are no limitations, no crazy or bad ideas, and maybe trying to consciously search for unusual approaches without trying to do the same as before.”
(Manager 3.)

This means that as mentioned, ideation starts with goofing around and just allowing. At this point amount is more meaningful than quality. Pruning down ideas is done

afterwards, because first the ceiling must be high, and walls need to be wide. This supports previous research that states when people are consciously working on idea generation, they also consciously approach the issue with certain mental set of heuristic assumptions and biases that are limiting their thought processes. Hence detaching from conscious thought process might enable the mind to come up with alternative ideas. (George, 2007.) Lateral thinking, just as generating ideas, is about breaking out of the old concept that imprisons us. (de Bono, 1970.)

Organizational culture and previous leadership styles may have set the barricades for ideation. The challenge is how to prepare the idea, give the task to employees, and let the idea brew. Dismantling of barricades is often needed to make generating ideas possible, and it is part of preparation. This finding supports previous literature regarding traditional idea generation methods, where incentives to generate relevant and novel ideas can be challenging (Toubia, 2006). All of the interviewees were unanimous on abandoning authority and status during ideation, so that everyone is on the same level and all ideas are brought equally. In ideation there cannot be prejudices. The manager trusts employees and lets them put their ideas into practice.

For individual and group level factors to work best way in ideation, the empirical data shows that managers can enhance employees' self-efficacy and domain-expertise through guiding but not leading ideation. This way employees are heard; they feel satisfaction and importance and have a channel to express their ideas. Organizations should see their employees as multi-talents and everyone's skills need to be adduced and used. This reinforces the need to know each other. Making tacit knowledge visible will increase employee satisfaction. Managers focusing on implementing ideas is important so that ideas can be seen to be productive and useful. Previous research mentions that idea implementation requires support and involvement from the whole organization (Magadley & Birdi, 2012; Välikangas & Sevón, 2010).

Three interviewees, categorized as specialists complied with using picture cards, sociometry, physical space and functionality to activate ideation because it helps in showcasing thoughts and it is considered unexpected behavior. Ideation requires preparation, appreciation and security. Everytime something starts to feel familiar, it

has to be changed. Making ideas visible can act as transmitting ideas to others and making ideas travel. This supports using jesters to enable creativity and ideation through deviance.

5.4.1 Organizational creativity

Studies about organizational creativity have suggested that managers have commonly quite narrow view on creativity (Bratnicka, 2015). This study has polarized perception; managers are well aware of what creativity and ideation are, but they have the same challenge as it is with humor: lack of time and overall responsibilities limit its use. All managers interviewed showed in-depth understanding on ideation. Therefore, organizational practices that enhance creativity emergence should be targeted in guiding ideation, such as irregular processes and shifting patterns i.e. jestering.

This study accumulated that organizational culture and creativity must be developed so that there is room and opportunities for ideas. Every employee should have the experience and understanding that ideas are admissible and desired. Previous research supports this by reasoning why organizations have these boundaries: they exist to ensure fairness and encourage conservative thinking, strengthen stability and efficiency. At the same time this discourages alternative problem solving, information flow and creativity (Arendt, 2006; Välikangas & Sevón, 2010). Dismantling of barricades is often needed to make ideas visible and available for everyone. In cases where organization has a desire to have a creative culture, the staff must have an atmosphere and deviant thinking is internalized and fed. This is supported in previous studies where Jung, Chow and Wu (2003) mentioned that organizational culture, available resources, organizational structure and climate are considered creativity factors. (Jung, Chow & Wu, 2003).

According to specialists in the interviews, managers using jester role can strengthen organizational creativity. Low hierarchy in the work community is ideal for ideation and creative organizational culture is essentially emphasized by all of the interviewees. It is necessary to create a framework to strengthen the culture of ideation. It might be easy to activate ideation momentarily, but often the goal is to

have an organization thriving with ideas continuously. In order to keep this mindset and the attitude towards ideation, organizational culture and organizational trust needs attention. This observation supports earlier research, where increase in organizational trust correlates with employees promoting their ideas. Likewise, when employees feel respected by their colleagues, they anticipate less rejection or criticism and hence are more unlikely to experience anxiety or fear that might suppress their confidence in engaging in idea generation processes. (Ng & Lucianetti, 2016.)

This study perceived that safe atmosphere and trust among employees correlates positively with ideation. Employees need to feel that they can communicate openly, and one way to achieve this was managers jestering and being funny. Interviewees mentioned that it is important for the manager to be a good listener. Manager 2 was the only one who mentioned that as a manager it is important to always give an answer to employee's idea. Although it is not generalizable in this study, it is consistent with the importance of listening and being heard, which is repeated in other interviewees. Albeit individual self-efficacy and domain expertise are crucial to ideation, this study deducts that managerial and organizational support are necessary to enable organizational ideation. This study perceived several issues on an organizational level influencing on ideation, and it is largely supported in previous research. Issues such as autonomy, supportiveness, climate, culture and established organizational goals have a strong impact on ideation. Element which thrives creative thinking, learning and acting, is an organization that encourages this (Acharya & Taylor, 2012).

5.4.2 Employee's impact on creativity

As mentioned by previous research, on individual level, creativeness is built from expertise, creative-thinking skill and motivation. As this study focuses on organizational ideation and management, expertise and motivation are the components under review. Employees need to feel strong sense of agency to engage in ideation and deliberately be willing to participate. This study found that organizational hierarchy and culture correlates with ideation. At a lower level,

bringing an idea forth is not very likely, and the employee might not have the courage to push the idea forward if the hierarchy in organizational culture is high.

Since organizations can be very task driven, ideas can have difficulties emerging due to lack of time. All of the interviewees considered lack of time being one of the most substantial cause of not coming up with novel ideas. Previous research emphasize that creative ideas have known to emerge in the weirdest ways through unusual routes. Therefore, time pressure and forcing consciously to come up with ideas, it might be beneficial to take a break while the mind continues to work. According to George (2007), when people consciously work on ideation, they similarly approach the issue with certain mental set of heuristic assumptions and biases that are limiting their thought processes.

This study observed that in ideation, there must not be inequality. Time, planning and guiding the ideation process is precious, since quiet ones can have incredible ideas, but they just need more space to engage. Within-individual creativity can occur in many ways and it can be problematic to identify it without knowing the person. Interviews highlighted that in the process of ideation, it cannot be limited for those who are seemingly creative. Creativity and the expansion of own thinking is important, but the emphasis for managers is in enabling ideation and developing the group and organizational culture.

5.4.3 Creative deviance

Innovative and creative employees deviate from organizational norms and it is considered in previous research that deviance can be the foundation for creativity (Acharya & Taylor, 2012; Välikangas & Sevón, 2010). Abnormal activity awakens us to see more. Reorganizing thoughts, or the skill of changing perspective is part of jestering. Interviewers felt that jestering, abnormal and unexpected behavior must be consciously purposeful in order to activate idea generation. This is considered constructive deviance, which surfaces when it is intentional and voluntary, perfectly suitable for leaders of ideation.

Managers should be deliberately seeking unusual approaches to encourage employees to bring forth ideas. As de Bono (1970) has written, organizations might unintentionally encourage vertical thinking in the assumption that it is more sufficient. The same repeated in this study: often organizations tend to think that the solution must be found in the specific sector, which can be too straightforward, and surprising approaches may bring better results.

In creative deviance, specialists raised different ways to activate ideation. Mostly functional methods using movement and body. Functional methods help to make ideas visible to everyone. Just as deviance, also functionality often inspires, and functionality is also jester's trait. One of the specialists mentioned reverse mentoring as organizations' functional stupidity, where in ideation newly started employees have fresh and outside of the box ideas, but instead of exploiting it, organizations align these employees to social norms, cultivating their careers, while killing creativity. Supporting this study's findings, organizations encouraging creativity should have irregular processes and shifting patterns (Arendt, 2006).

5.5 Manager's role in activating idea generation

Empirical analysis discovered several practices managers can use to facilitate ideation, and interviewees have used jestering as a tool to facilitate idea generation. Previous research has shown that leadership style is one of the most important influencers in organizational innovation directly and indirectly. This study observed that organizations have to provide the culture, leadership style, communication style, atmosphere, support, expertise and motivation for the employees to bloom in their creativeness. Therefore, empirical analysis perceives that ideation and creativity have sociological, psychological and economical implications that leaders and managers can influence.

In the interviews, relationship and trust between subordinate and superiors were highlighted. Interviewee 5 used the term "administrative courage and creativity", when discussing about what is needed from managers to foster ideation was. Manager does not necessarily have to see the vision employee has, but if manager trusts employees and their abilities, ideas are accepted. The interviews revealed that

manager's trust must be pre-existing in order to use administrative creativity, i.e. the employee should already have proved his or her creativity and competence. It is decisive that employees have to bravely bring forth and justify their ideas. This emphasizes the importance what previous research has discussed about within-individual creativity, self-efficacy and employees' sense of agency. In order to get to this point, managers should build culture, relationship and trust with employees and encourage them to this direction. Otherwise it is unjustified to demand creativity.

According to previous research, leaders with the ability to play multiple competing roles has the highest performance behavior concerning growth, innovativeness and stakeholder effectiveness. This study found that the organization or the leader must not be too hardened on ways of doing and should have courage to think outside of customary. This gestures in favor of transformational leadership style. When asked about what managers should have or should do to support employee ideation and activate it, Specialist 2 answered:

"(...) Often people hide behind all existing organizational constraints saying "this is not going to work because... ". It's too security-oriented in [the organization], (...) and somehow it's just that we don't see it all, or that sometimes these kinds of ideas are pretty much about seeing a vision or seeing a picture, so if you don't share the vision, you just have to go blindly, and just trust that the other will guide you through it." (Specialist 5.)

This means that as mentioned, organizational structures and roles allow managers to be safety-conscious and avoid taking risks with decisions that steer outside of comfort zone. Leader needs to be brave to take a leap of faith on subordinates, because ideation often works as visions, and leader might not always see the vision but demonstrating confidence is needed. Leaders need to build a relationship with employees so that they can enjoy autonomy and leaders can demonstrate supportive and consultative behavior. This way simultaneously leader can communicate expectations without killing creativity. This is supported by previous research. In addition to leaders trusting that others can see the vision, also giving space for ideation is considered vital in this research.

The empirical analysis indicates that enhancing creativity happens by leaders strengthening the objective, creating atmosphere and prerequisite conditions for

ideation and guiding the process, but letting employees be the visionaries and have the ideas. Managers in jester role focus on building atmosphere where ideas emerge and travel, and help everyone to be part of the ideation process. During the ideation, leader must not interfere with employees thought processes. After ideation, leader takes responsibility in idea implementation.

5.5.1 Managerial support and organizational trust

Managers job is to signal employees that their ideas are appreciated rather than rejected. If organizations want to achieve creativity, employee has to have positive expectations on organization's behavior that reflect to believing the organization is benign and competent (Ng & Lucianetti, 2016). Managers mentioned in the interviews that when employees are seen as whole, they perform better because they feel valued. Organizational trust, safety and respect are linked to employees' sense of agency. Interviewees raised that in their work it was easier to lead, when they knew their subordinates more in a personal level and this worked as a way to accelerate ideation process. Thus, subordinates were more self-directed to present their ideas. On this basis, this study perceives that when employees are seen as human beings with much more than just their professional role and when there is a built relationship with superior, they feel free to express themselves and bring forth their strengths.

According to managers in the interviews, if the leader has gained trust and has gotten to know subordinates, leader can know what kind of techniques to use, how easy it is to express divergent opinions, or how much they can put pressure on them and what kind of humor works. Some employees require more courageous approaches in order for them to respect their leader, while others react the opposite. The same works with jestering, and leader has to get familiar with people in order to use successful humor and know when to enhance positive mood and when negative moods are needed. This was also found in previous research where positive mood boosts creativity as it endorses flexibility, playfulness, confidence and divergent thinking (George, 2007; Mesmer-Magnus & Glew, 2012), and negative moods push people to progress (George, 2007).

During a specific ideation process, leader's role needs to be agreed. This study observed in accordance with the specialist's interviews, leader's flexibility and adaptability according to situation is important. Leader's job is to observe and listen, rather than being in the middle of ideation process. Specialists described optimal leader in ideation to be curious, open minded, supportive, focused and inspiring. Instead of taking responsibility in generating ideas, leader is guiding the process towards something productive. This aligns with previous research in regards of leaders providing guidance and coordination, but at the same time leaders should allow space for individual initiative. Leaders should focus on progress. (Jung, et al. 2003.)

Once the ideation has started, leader can only guide and coordinate. At this point, organizational and social boundaries have been broken and everyone is equal. Manager's role is taken after the final idea has been accepted. Then starts the implementation, where manager acts as enabler and implementer. This study perceived that subordinates commit more when ideas are produced together by involving them. Leader and jester have to think about guidance as a supervisor; how to get everyone to speak out loud once everyone has had the time to position themselves to creative mode. Assigning speaking turns and directing questions was one way to share the floor to everyone.

The empirical evidence shows that all managers have taken the role of a jester in order to communicate positive atmosphere and to shake things up and to build organizational culture towards creative organization where employees can use their intellectual capacities to generate novel ideas. These actions refer largely into stepping away from functional stupidity on an organizational level. This study was indecisive about manager's social status and how far and how long can manager differ from assigned social position. It appears that manager's thinking must be outside social norms, but at the same time retaining responsibility for the work. Jesting can happen within certain limits with clear purpose.

5.5.2 Relational factors in groups

Since within organization, individual's behavior and creativity is affected by role set, role expectation, role pressure, role force and role behavior, work group and its dynamics was studied, and because managers often have several employees that they guide as business units or group ensembles. Due to ideation being a travelling phenomenon, this study perceived that managers feel they need to know work group characteristics and all the individuals within the group. Interviewees felt that with more serious roles, jesters need to have sensitivity, and the leader has to make sure that everyone gets to speak. Team members need to know each other; that it is fine for someone to be calmer or in contrary approach issues with humor.

Diversity in the group is beneficial. According to George (2007), collection of selected people in a group influences what the group does, and how it does it. Hence, diversity can help to generate as well as implement ideas. Some have strength in producing ideas, while others have the ability to look at things from a practical point of view, and some can communicate it from a perspective that everyone understands the idea. This observation in the study is supported by previous research by pointing out that diversity in a group presumably is more creative due to divergence of knowledge, skills, expertise and perspectives. Underlying differences in a group often lead to positive relation to creativity when the group is controlled, therefore groups with individualistic orientation are more creative than collectivist groups. (George, 2007.) This, and the study suggest that ideation should happen in groups which are guided by a leader, but orientation and support should also have individualistic approach.

Creative methods are needed from managers to give everyone time and opportunity to brainstorm. A jester causes a variety of reactions. Some may react enthusiastically and immediately starts to play along, in which case ideas circulate, evolve and change. There also might be people who get offended or simply does not share the mindset. People's experiences are different, and sensitivity helps jester to regulate the use of humor suitable for the group. Previous research has surveyed the moments and patterns where collective creativity emerges; this study believes that these (help

seeking, help giving, reflective reassessing and reinforcing) are necessary for group to be open to new ideas, diversity and different approaches.

All the interviewees were unanimous on managers role and responsibilities in group ideation. All the interviewees seemed to agree that group design is important in ideation. Manager's responsibility is to keep an eye on group's functionality and effectiveness, having both task-oriented and socio-emotional oriented roles, while taking care that everyone can use their domain-expertise and self-efficacy. Previous research mentions that employee mirrors own social position and social status in a group. This study proposes that managers responsibility is to make sure that jestering brings down social positions and social status, so that ideas can be exposed, travel freely and transform into something unexpected yet pivotal.

As a conclusion, jester role in increasing ideation and creativity in organizations are seen in positive relation, but the ensemble is not that simply, but require attention to both wider organizational issues and individual traits as well, for example using humor and its relation to shared norms that influence on whether the joke is easy to understand. These empirical findings mostly are hand in hand with previous theory but present new findings and give development suggestions that are discussed in the next chapter with theoretical and managerial implications.

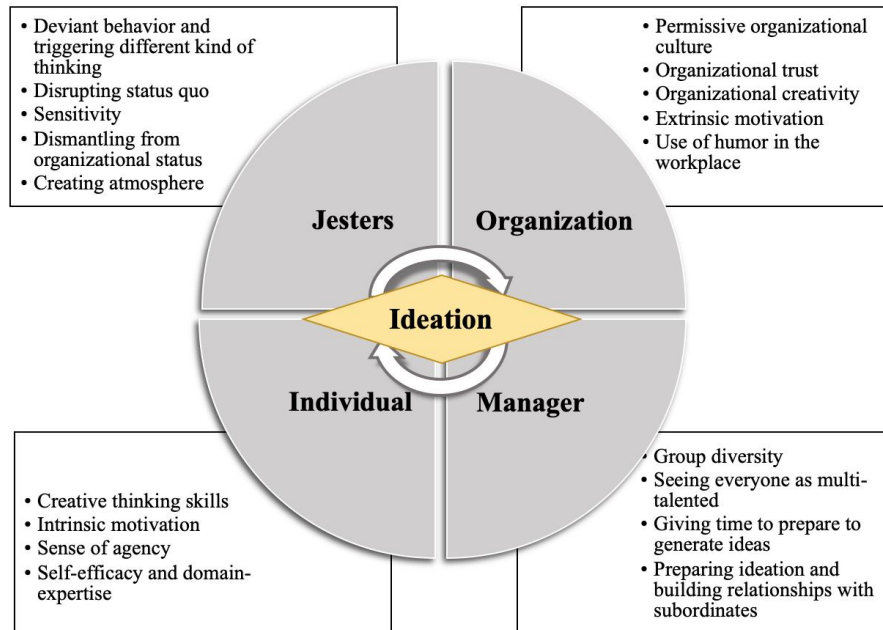


Figure 4 Increasing ideation in organizations

All in all, as figure 4 shows, different actor in organizational context, individual, manager, jester and organization itself create the basis for quicker ideation processes and organizational creativity where employees dare to bring forth their ideas. Jester and manager play very essential roles, since they bring deviant behavior into the mix and activates different kind of thinking, while also setting the atmosphere and framework for ideation. Other parts are more enabling preparatory factors that enable successfully receiving jestering and new ideas.

6 CONCLUSION AND DISCUSSION

The objective of the research was to understand the value of using jester to enable idea generation. Jester role was studied from management and executive point of view. The main research question was: *What is jester role's meaning in increasing ideation and creativity in organizations?* The main research question is answered with the help of a sub-question. The conclusion of this study and the answer to the main research question is discussed after the sub research question is answered.

The sub-question was: *How adapting the role of a jester is reflected by others in organizational creativity?*

The sub-question is in its own way unique, in a sense that there has been very marginally research about jester's influence on ideation or organizational creativity, let alone to other, more conventional roles. This research focuses on jesters as characters using deviant behavior, positive humor and taking a plunge. Jester as a concept, has a goal to invest in communal feel good and develop community among co-workers.

The results of this study indicate that jester creates an atmosphere where people dare to be themselves, and hence improve employee's job satisfaction, job relevance and overall well-being. Jester's use of humor helps to communicate comfort through shared laughter. Jester highlights people's strengths and give others a relaxed mind and new way of thinking preserves. Jester's influence navigates towards building organizational trust, which enables employees to feel safe to participate in ideation. This is consistent with previous research, where the feeling of acceptance is shared through humor and thereby developing domain-specific and self-efficacy beliefs of employees (Ng & Lucianetti, 2016). This creates new ways of thinking which are in its own form, and thought processes disengage from vertical thinking.

Jester plays an essential part as a change agent. Change is often perceived threatening, but humor can be used to dissolve resistance to change and processing painful issues in a healthy way. This study found, that in the midst of uncertainty,

that often occurs during change, sensitivity is important in jestering. Other people's feelings need to be considered when using humor to process painful issues. Jester can act as a spokesperson on behalf of others, which is consistent with theoretical literature where jester as a change agent has various responsibilities. Jester inspires transformations in an organization, but also asks question what others do not dare to, expresses opinions authoritatively and provide unexpected answers. (McMaster, *et al.*, 2005.)

This study strived to understand how managers can succeed in activation ideation culture through jestering. This study found that jestering, just like deviant behavior and use of humor, must be goal-oriented to stay in ideation's target. Acharya and Taylor (2012) call this constructive deviance that surfaces when it is intentional and voluntary. Jestering can occur naturally or unexpectedly, but jester should always have aim to activate thinking differently and encouraging plunging out ideas. Only then, taking jester role has positive meaning in organizational creativity. This finding clarifies the reason why this study focuses on management adopting the role of a jester. All managers interviewed have taken jester role to shake things up, to act as an example and to build organizational culture towards organization where employees can use their intellectual capacities and idea flow, i.e. step away from functional stupidity on an organizational level. It is manager's responsibility to make sure that jestering brings down social status so that ideas can be exposed, travel freely and transform into something unexpected, yet pivotal.

This study supports previous research about making organizations more responsive through jesters, who facilitates organizational learning and breaks down barriers that prevent people from using their resources comprehensively. This study found that managers using jester role can strengthen organizational creativity and organizational trust. Managers investing in developing organizational trust correlates positively with employees bringing forth their ideas. This stems from employees feeling they can communicate openly, and one way to achieve this atmosphere and trust, is jestering.

This research weighed how different kind of group members could equally participate in ideation. Lots of great ideas can be missed if creative methods are not used and given everyone time to warm up. Study also found implication to group

design's importance in ideation. In order for jestering to be productive for organizational creativity, management as jesters need to use supportive styles in managing and communication to adapt transformational leadership style and shape it to fit the individual. Leaders and jesters have to use supportive styles and guidance in order to get everyone to speak or show their ideas and get to creative mode. Ideation cannot be limited to consider only those who are seemingly creative, quiet ones can have incredible ideas, but they just need time or space. Jester's emotional intelligence and sensing whether fooling around is accepted, and if not, it will take some time to make the communication work. This study suggests that investing in group maturity and familiarity with other group members can have a positive relation to how quickly others can adapt to changing circumstances that jesters can cause by disrupting status quo bluntly or suddenly.

Suggested by study from Toubia (2006), dismantling barricades is needed to make generating ideas possible. This is supported by finding that during ideation jesters strive for abandoning authority and status. This reflects to others in case they have accepted jestering. Ideas aren't secured by position or responsibilities, but rather everyone is on the same level and have the same opportunities to share ideas. This study found that jestering forces people think outside of their comfort zone and arrange thoughts in a new way. The feeling can even be disconcerting or bothersome. Approaching issues through humor releases tension and derives laughter, which can make people more receptive to new ideas. It allows people to start intellectual work without predetermined assumptions that roles and organization have planted.

Sensitivity was clearly the most important trait connected to successful jestering from managers. Employees' experiences are different, and sensitivity helps jester to regulate the use of humor more suitable for the group. Jester causes a variety of reactions and different emotional states. Jestering is always a risk, some may react as hoped, but in contrary some might get offended or are unable or unwilling to share the mindset. Respect rose as an important trait connected to jestering. Once jestering succeeds, others start to play along and ideas start to circulate, evolve and change. In ideation with more serious roles, jestering requires preparation, sensitivity and supportive roles. It is beneficial if the team members know each other, therefore leader has to prepare the ideation process and build relationship with team members.

When the team members know each other and trust is built to a certain level, everyone knows how others react to deviant approach or humor.

This study suggests that jester role should not be assigned to or taken by a single person, but rather being a shared role, that moves, develops and transforms, just like ideas. Hereby, it will be communal feature of the organization. This way negative features and fears of jester can be minimized and jester would be modernized. Building jester as a part of organizational culture through collective representations of the role can also be in positive relation to organizational creativity and shared laughter. Every employee in a creative organization should have the experience and understanding that ideas are desired. This research is coherent with previous research about organizations encouraging creativity should have irregular processes and shifting patterns (Arendt, 2006). Obviously, for jester to have a successful role in increasing creativity and ideation, others need to feel organizational trust and support and ideas need to be desired and producing them should have channels.

The main research question was: *What is jester role's meaning in increasing ideation and creativity in organizations?*

This research revealed the need for modernizing the concept of jester in organizational culture, because jester happens all the time, but acknowledging it and its strengths is a challenge. By modernizing the concept and conscious use of the role by management can make organizations produce more novel ideas. This study concludes that jester as a manager can interrupt unproductive thoughts, shake people up with deviant behavior and thus awaken new ideas to bring forth. Jester has a large potential in increasing ideation and creativity, although it requires certain conditions to succeed. Jester allows to change approach when something is not working without breaking the creative atmosphere, hence it has crucial role in increasing and activating ideation and creativity in organizations. In this study, jester was a popular way of driving change by changing perspective and looking things from a different angle.

Findings are consistent with previous research about deviant behavior and positive humor usage and its relation to idea generation and organizational creativity. Aacharya and Taylor (2012), as well Vălikangas and Sevón (2010) suggest that violating organizational norms can be a foundation of creativity. Incongruity humor seems to have a relation to activating ideation. This requires that norms are known, then humor realized and cause laughter, and if the change is permanent, insight. Reorganizing thoughts and the skill to change perspective are essential in ideation and creative organizations.

One of the substantial findings in this study was that management using jester role should be limited. Manager's thinking must be outside social norms to enable idea generation, but at the same time retaining responsibility for work. Jesting can occur voluntarily and intentionally, but manager needs to share organization's vision and act accordingly to organization's objectives. This study suggests that organizational practices that enhance creativity emergence should be targeted in guiding and activating ideation through jestering. This study found that in creative organizations, manager needs to trust employees' visions and take a leap of faith. In the interviews this was called administrative courage and creativity. But trust needs to be built before this can happen. Employees need to bravely bring forth and justify their ideas. On the other hand, to encourage this, managers should build culture, relationship and trust with employees and advocate them to this direction. Otherwise it is unjustified to demand creativity.

Jester's objective is to see things that are positive and dare to bring out unusual things into the ideation. Jester role is more suitable for the manager, because in order for jestering to succeed in ideation, deviance needs to be constructive. In order for jester to have a purposeful role in increasing ideation and creativity, it requires guidance, sensitivity, supportive roles, respect, trust and ability to jester momentarily, after which manager returns to social status. Managers can enhance employees' self-efficacy and domain-expertise through guiding but not leading the ideation.

Using jester role was approached by researching management and their use of it, although it can be assigned or taken by anyone. Previous research indicates that

jester role is feared and avoided, which is why this research approached management, that possibly due to their position might have a low threshold to jester. This study found that in naturally occurring jester from leaders does not cause fear of mockery or decreased career development opportunities, but rather emphasize the positive collective impact of it. Jester role is designated by the group, but it can also be taken consciously. These two ways are communicative; hence it is not always unilateral. This study uses the term role, because jester and jesters are easier to comprehend. However, jester is not always a role to be taken, but it can emerge naturally and momentarily.

6.1 Theoretical implications

This study contributes to using jester role as a facilitator for ideation and creativity in organizations in four ways. Firstly, there are only few studies about jesters, but literature available mention that jesters create opportunities for creativity through strategic humor (Välikangas, 2014). Based on empirical analysis of this study, as jesters exploit organizational trust, jester, as well as deviance, has to be constructive. Jester can occur naturally or unexpectedly, but jester should always have the aim to activate thinking differently and encouraging plunging out ideas. Only then, taking jester role has positive meaning in organizational creativity. As managers should share the objective of ideation with jesters, the roles can be united. In order for jester to have a purposeful role in increasing ideation and creativity, it requires guidance, sensitivity, supportive roles, respect, trust and ability to jester momentarily, after which manager returns to social status. As Atta-Owusu (2016) suggest, supervisors should seek to finding practical solutions to organizational problems in order to develop ideation and creativity, therefore this study propose, that manager's role is to guide the ideation process to enhance employees' self-efficacy and domain-expertise, but not to lead. This study suggests jester to be momentarily, and managers can return to their status.

Secondly, Välikangas and Sevón (2010) and Klapp (1950) mention that in a collective setting, the role of a jester can be avoided due to external or internal pressures and entrapments, and idea of personal success can imprison people from exploiting jester. This research looked into the role of a jester from manager's

position and found contrary indications from empirical analysis. Constructive jesterling from managers does not cause fear of mockery or decreased personal success opportunities, but rather emphasize the positive collective impact of it. This suggests that it is easier to approach jesterling from upper level management, or that attitudes in modern organizational cultures about jesterling and use of humor have evolved to more liberal. However, this finding is not necessarily applicable to older industries and organizational cultures. Empirical findings found positive correlation with ideation when jester role is shared and presented itself as a feature of the organization, rather than being assigned to a single person. This way negative features and fears of jesterling can be minimized. Building jesterling as a part of organizational culture through collective representations of the role can also be in positive relation to organizational creativity.

Thirdly, Bratnicka (2015) suggest managers have commonly quite narrow view on creativity. In contrast to this, it seems that managers have a wide view on creativity, but they suffer from lack of time and overall responsibilities limit creativity. Therefore, this study suggests that organizational practices that enhance creativity emergence should be targeted in guiding and activating ideation through jesterling. One of the substantial findings in this study was that management using jester role should be limited. Manager's thinking must be outside social norms to enable idea generation, but at the same time retaining responsibility for work. Jesterling can occur voluntarily and intentionally, but manager needs to share organization's vision and act accordingly to organization's objectives.

Finally, Ng and Lucianetti (2016) acknowledge that when organizational trust grows, employees feel increasingly safe to participate in attempts at innovation, thereby promoting the growth of domain-specific self-efficacy beliefs. Jester exploits this trust and seeks to spread the feeling of acceptance from the organization through humor. This study is consistent with this and widens the perspective. Managers investing in developing organizational trust correlates positively with employees bringing forth their ideas. In ideation, jesterling requires preparation, sensitivity and other supportive roles. Leader has to prepare the ideation process and build relationship with team members. When the team members know each other and trust is built to a level, employees feel they can communicate openly, and one way to

facilitate this atmosphere and trust, is jestering. In order for jester to have a successful role in increasing creativity and ideation, ideas need to be desired and producing them should have channels. Employees' need to have self-efficacy and domain-expertise and they need to be seen as multi-talents and not just as their fixed position. Arendt (2006) mentions that organizations encouraging creativity should have irregular processes and shifting patterns, in other words, jesters. This study found that in creative organizations, manager needs to trust employees' visions and have administrative courage and creativity. Employees need to bravely bring forth and justify their ideas. On the other hand, to encourage this, managers need to build trust with employees and advocate them to this direction. Otherwise it is unjustified to demand creativity. This finding is supported widely in the literature, but it has not reached this perspective. Arendt (2006) summed it up well by stating that leaders should make the employee believe they have creative capability through supervisors building employees' confidence. Next sub-chapter discusses of what managerial implications this thesis offers about jesters and enhancing ideation and creativity in companies and suggests practical tools.

6.2 Managerial implications

This study has given managerial implications for executives and managers use of jestering and how meaningful it is in increasing organizational creativity and ideation and developing organizational culture towards more creative atmosphere where generating ideas is desired, and hence shorten the time needed to activate communal, group and individual ideation. In addition, this study provides tools for leaders to use in ideation process and tells what leaders role in ideation is, when the objective is to involve all valuable resources into it.

Especially in business environment, assumptions, status and staying in fixed positions is common, but jestering seeks to communicate that one does not have to be serious to be taken seriously. Manager's use of humor and jestering can strengthen organizational creativity and organizational trust. This correlates positively with employees daring to share their ideas without fear of being judged or dismissed. This stems from employees feeling they can communicate openly, and one way to achieve this atmosphere and trust, is jestering.

Managers using jestering can strengthen organizational creativity. This finding is believed to be in place in organizations with low hierarchy in the work community, since this study's interviews were selected based on managers with decentralized organizational structure and managers with power to influence more on employee satisfaction and seeing creativity as an appreciated and benefiting trait. In a creative organization, leader has the responsibility to make sure that jestering brings down social status so that ideas can be exposed, travel freely and transform into something unexpected, yet pivotal.

Based on the empirical findings of this study, leader's responsibility is in preparing ideation and focus on directing and guiding the process. Leader makes sure everyone can participate. Leader's involvement is also important at the implementation part, where it becomes obvious that the achieved issues are truly being taken forward. This study found that jestering provides great opportunities for ideation. Managers should seek to build an atmosphere where jestering is a shared role and everyone is committed in creating novel ideas. Jester role should be a shared role, so that it does not settle permanently on anyone's shoulders alone, here it might bring out also negative effects if it is not shared.

It became evident that jestering is risky, and therefore emotional intelligence is essential. To activate ideation and increase creativity in organizations, jestering is effective. However, to succeed in jestering and creating a receptive community, it is needed that the manager as a jester gets behind other people's masks and reciprocally reveal himself or herself. Jester has to be interested in others and seek to invest in making sure everyone is good to be. Getting to know subordinates on a personal level was highlighted important in both, being a jester and enhancing ideation. Its aspiration is to see subordinates as multi-talents, seeing them as whole and understanding their primary needs as humans, which reflects to employee satisfaction and sense of agency and employees are more self-directed to present their ideas. If the manager has gained trust and knows subordinates, he or she can know what kind of techniques to use, how to express divergent opinions and what kind of humor works.

Based on the empirical analysis of the research, mastering jesterism is easier for those who seek relevance of the work and success of others instead of personal success. Challenge of jesterism might emerge if the role is assigned too early in management position, since the role requires self-awareness and experience.

On a larger scale, this study has organizational implications to develop organizational culture and organizational trust to support ideation. This study is consistent with previous research, where ideation and creative organization needs organizational support to cultivate employees' creative capacity. Employees should have positive expectations on organization's behavior and organizational trust, safety and respect are linked to employees' sense of agency.

This study found that intrinsic jesterism in ideation requires goal-orientation, so leadership training is advisable to reach conscious jesterism. This sort of training should seek to teach how to break from organizational boundaries, and this needs to be aligned with organization's objectives. Training should be targeted for those who have a natural tendency to question, and yet want to embrace organizational values and commit to common goals.

6.3 Evaluation of the research

As figure 5 shows, this study has done findings, which were presented in chapter 5 and explained in chapter 6. Due to findings that do not unequivocally adhere to previous research or are not found at all in existing theory, updating the structure and logic of the study was called for. This emphasizes how important theory is, but it is developed over time (Dubois & Gadde 2002: 559).

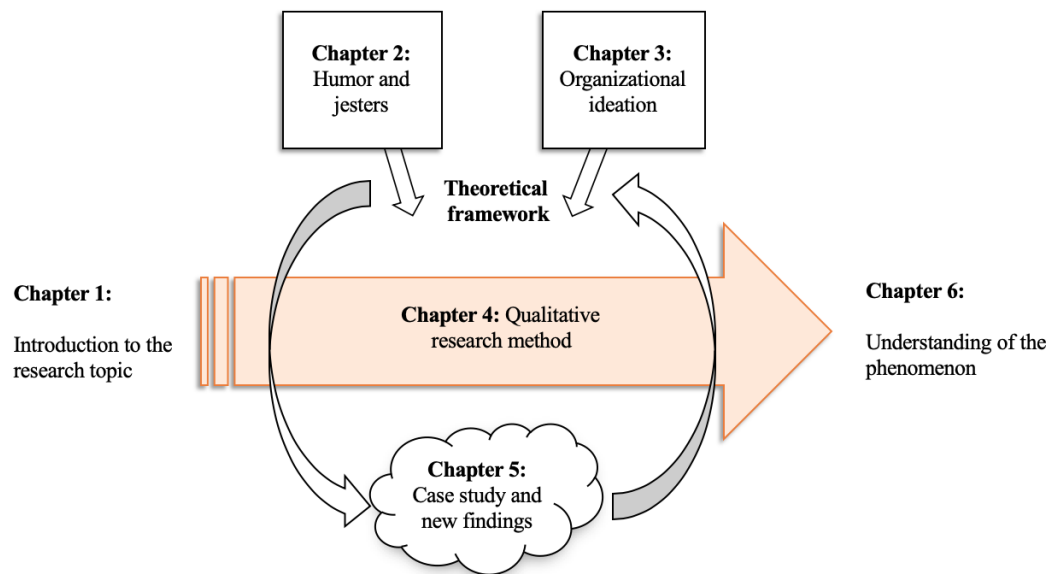


Figure 5 Re-evaluated structure and logic of the study

Although the research design represents the logical set of statements, the quality of given research design can be judged. Theoretical and empirical sampling is a continuous process where findings are seamless. There are four tests commonly used to evaluate the quality of an empirical research. These tests are *construct validity*, *internal validity*, *external validity* and *reliability* (Yin, 2014: 45–46). Because this research is descriptive, internal validity cannot be tested due to lack of causal relationship. In addition, this research uses *trustworthiness* as one test in evaluation.

First test, *construct validity* can be defined as identifying correct operational measures for the concepts being studied. Construct validity puts emphasis on making sure that when concepts are defined well and decrease the amount of insignificant data, the researcher can focus on studying relevant and specific concepts and data amount is bearable. (Yin, 2014.) In this specific study, research questions principally defined the main concepts of the research. The main concepts selected were humor, corporate jester, ideas and creativity, organizational behavior and roles. Although the number of interviews was limited to six, the study strived to use diverse sources as conducting semi-structured interviews with specialists and managers with experience and understanding in the studied phenomenon. Interviews were performed with people from different industries, roles and study backgrounds. The selection of executives with variety of experience from marketing, top level management, client relations, and specialists with experience from early childhood education, corporate

and management coaching and entrepreneurship hub provided opportunity for researcher to compare individual statements and results from various perspectives to avoid too narrowed approach in data analysis.

The main concepts were found in the literature and that was the basis of the literature review and theoretical part. Nonetheless, research about jesters presented some challenges with finding new and profound data, and hence researcher had to rely on older literature. Because this was an abductive study, literature review helped to define the structure for the interviews and helped interviewees to prepare for the interviews by getting to know at the time still a strange concept: jester.

The second test, *external validity* seeks to define whether the study's findings can be generalized. The research results should be suitable for generalizing to broader theory. Overall in single-case studies, current theories aid to generalize the study, otherwise it does not make it eligible to generalize the results. (Yin, 2014.) The researcher used only academic accepted journals in order to avoid defects. In addition, the use of multiple interviewees in different organizations enhanced the generalization of the contribution of this research. The findings in this study have contributed to previous research, and new, contrary findings can be replicated within similar industries, organizational hierarchies and cultures. However, for the validity of generalizing findings to more conservative industries or other countries with cultural differences and older corporate cultures is a clear limitation to this study. Interviewed people all have worked in companies based in Finland, which possess quite new corporate culture. The literature review and theoretical part of the research focused on Finnish and foreign researches, whilst the empirical part of the study focused on Finnish corporate culture, which is quite new with relatively low hierarchies, compared to older corporate cultures abroad, where attitudes towards jestering can differ greatly. Considerations of this kind can be industry-specific and how creativity and jestering manifest in different industries vary. In certain industries, creativity is placed on the top management and creativity at lower levels is overlooked, in which case this study about activating ideation on a lower level is not applicable. Hence, cultural and industry specific findings should be studied more before trusted generalizing. The researcher noted that the phenomenon under examination seemed to present unique case in the sense that organizational and

individual characteristics such as sense of humor or organizational structure had strong influence on the research.

Reliability demonstrates whether the different operations of the study can be repeated with the same results; other researcher should end up with the same results (Yin, 2014). Auditing interview structure, research design and documenting different steps of the research process is necessitated by this. The researcher aimed to increase reliability of this study by documenting phases of data gathering, analysis preparation and being audited during the different stages of the study by the assigned supervisor and a voluntary supervisor to help research to follow protocols to avoid of using faulty methods. In addition, documents, such as case descriptions are documented. Nevertheless, this study is conducted as a constant way of running thoughts and ideas about the research in researcher's own mind and consequently some of the data will remain not documented. In sum, the justifications of this study appear to be in order and follow the normal research process, thus results can be generalized with high degree of caution.

Trustworthiness is conducted to demonstrate that data analysis is conducted in “a precise, consistent, and exhaustive manner through recording, systematizing, and disclosing the methods of analysis with enough detail to enable the reader to determine whether the process is credible” (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). The empirical data has been recorded, and the data has been listened multiple times, after which the empirical data was divided according to theoretical sections. The whole chapter that dealt with empirical findings was built based on interactive discussion with interview data and previous research, which made it abductive, and was seen appropriate. The interviews were also transcribed for the parts that were used and found relevant in this research, and it can be found from the appendices. Although the theoretical data was in English and the empirical data was in Finnish, the researcher used her best abilities to make sure that the translations did not affect on the trustworthiness of this research,

6.4 Suggestions for future research

On the basis of this research, this study has given cause to study further the use of jestering in older organizational industries. Industries researched in this study were comparably new and organizational culture was youngish. Findings in this research can be industry-specific and the way creativity and jestering manifests can vary. This study assumes that employees at the lower level have the resources and novel ideas, and jestering looks into how to facilitate ideation amongst employees. Accordingly, future studies should consider how traditional and conservative industries support ideation, and whether jestering is useful, if creativity is placed on the top management team, and creativity at lower levels is overlooked.

Secondly, this study focused on gathering empirical data from Finnish organizations from quite new corporate culture. Further research is also needed from looking into how cultural differences influence in the attitudes towards jestering. One could think that there should be research about whether there are differences in attitudes based on cultural standpoint, comparing Finnish organizational culture and older cultures abroad. It is believed that foreign corporate culture is different and applied theory as well. Thus, there is a research gap of jestering and ideation in older industry and corporate culture standpoints.

Thirdly, this study found a clear indication of uncertainty with the denotation of jester. Research about unconscious use of jestering, attitudes towards taking and assigning the role of a jester is needed to understand more about corporate culture and whether jesters exist in all organizations and affect flow of thought, but organization just does not realize it. This study also raises discussion about career development and its relation jestering, and whether not being serious can actually make people to take you seriously, and hence break down the assumption of fixed positions and expected roles in organizations.

REFERENCES

- Acharya, P. & Taylor, R. 2012. Innovative Deviance: An Investigation of the Relationships between Social Control, Creativity and Innovation in Organizations. *Academy of Business Research Journal*. 49-58.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*. 49 (7): 1194-1220.
- Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76; 77–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1184.
- Arendt, L. A. 2006. Leader's use of positive humor: effects on follower's self-efficacy and creative performance. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Science. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Aritzeta, A., Swailes, S. & Senior, B. 2007. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 2007, 44 (1): 96-118.
- Atta-Owusu, K. 2016. Exploring the relationship between humor types, innovative work behavior and innovative performance. Master's Thesis. Department of International Business Management. Oulu Business School.
- Attardo, S. 1994. Linguistic theories of humor. Walter de Gruyter.
- Berger, A. A. 1987. Humor: An introduction. *American Behavioral Scientist* 30 (3): 6.
- Bratnicka, K. 2015. Creativity and effectiveness in organizations. A new approach to an old question. *Management*, 19 (1): 33-45.
- de Bono, E. 1970. Lateral thinking. Penguin Group.
- Dubois, A. & Gadde, L. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55(7): 553-560.
- Dul, J., Ceylan, C. & Jaspers, F. 2011. Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50 (6): 715–734.
- Eisenhardt, E. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, 14 (4): 532-550.
- Firescu, V., Lăpușan, C., Mândru, D. & Aksovaara, S. 2015. New approaches to increase organizational competitiveness using competence coaching concept. *Review of Management & Economic Engineering*. 14 (2): 273-278.
- George, J. M. 2007. Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 439-477.
- Humke, C. & Schaefer, C. E. 1996. Sense of humor and creativity. *Perceptual and motor skills* 82(2), 544-546.

- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14: 525–544.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, inc. 1964.
- Khattak, S., Batool, S. & Haider, M. 2017. Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 11 (2): 698-719.
- Klapp, O. E. 1950. The fool as a social type. *American Journal of Sociology*. 55 (2): 157-162.
- Klapp, O. E. 1954. Heroes, villains and fools, as agents of social control. *American Sociological Review*. 19 (1): 56-62.
- Köllen, T. 2012. Fooling the company – The corporate jester as driving force for organizational change. *International Journal of Business Research and Management*, 3 (6): 325-332.
- Lang, J. C. & Lee, C. H. 2010. Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (1): 46–60.
- Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.
- Magadley, W. & Birdi, K. 2012. Two sides of the innovation coin? An empirical investigation of the relative correlates of idea generation and idea implementation. *International Journal of Innovation Management*, 16 (1).
- Martin, D., Rich, G. & Gayle, B. 2004. Humor Works: Communication Style and Humor Functions in Manager/Subordinate Relationships. *Southern Communication Journal*, 2004, 69(3), 206-222.
- Martineau, W. H. 1972. A model of the social functions of humor. In J. Goldstein, & P. McGhee (Eds.), *The psychology of humor*. 101–125. New York: Academic Press.
- McAdam, R. & McClelland, J. 2002. Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 2002; 5 (2): 86–97.
- McIlheran, J. 2006. The use of humor in corporate communication. *Corporate Communications; Bradford*, 11 (3): 267-274.
- McMaster, T., Wastell, D. & Henriksen, H. Z. 2005. Fooling around: the corporate jester as an effective change agent for technological innovation. *Business Agility and Information Technology Diffusion*. IFIP International Federation for Information Processing. 129-144
- Mesmer-Magnus, J. & Glew, D. J. 2012. A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2): 155-190.

- Meyer, J. C. 2000. Humour as a double-edged sword: Four functions of humour in communication. *Communication Theory*, 10, 310–331
- Ministry of employment and the economy. 2015. Innovation policy. Accessed: 26.01.2016: <https://www.tem.fi/?l=en>.
- Mullins, L. 2007. *Management and Organisational Behaviour*. 8th edition. Pearson Education. *International Journal of Qualitative Methods*. 16: 1-13.
- Ng, T. & Lucianetti, L. 2016. Within-Individual Increases in Innovative Behavior and Creative, Persuasion, and Change Self-Efficacy Over Time: A Social–Cognitive Theory Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 2016, 101 (1): 14-34.
- Nowell, L., Norris, J., White, D. & Moules, N. 2017. Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria.
- Romero, E. J. & Cruthirds, K. W. 2006. The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*. 58-69.
- Senior, B. (1998). An empirically-based assessment of Belbin's team roles. *Human Resource Management Journal*. 8 (3): 54-60.
- Susa, A. M. 2002. Humor type, organizational climate, and outcomes: The shortest distance between an organizational environment and the bottom line is laughter. Dissertation, University of Nebraska 2002.
- Toubia, O. 2006. Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing Science*, 25 (5): 411-425.
- Välikangas, L. & Sevón, G. 2010. Of managers, ideas and jesters, and the role of information technology. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Välikangas, L. & Tienari, J. 2018. Lifting the veil: Seeking and contesting authenticity in CEO work. *M@n@gement*, 2018, 21 (4): 1264-1277.
- Välikangas, L. 2014. Narrit, johtaminen ja Innovointi. Aalto University & Hanken School of Economics. Presentation material.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. 2010. *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Yin, R. K. 1981. The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly* 26, 58–65
- Yin, R., 2014. *Case study research: design and methods*. 5th edition. USA, SAGE Publications Inc.

Appendix 1 Interview questions

1. Voitko kuvailla ideoimisprosessia, ja miten ihmiset toimivat ideoimisprosessissa?
2. Millaisia rooleja ideoinnissa on? Onko sinusta erilaiset, monipuoliset roolit tärkeitä ideoinnissa, luovuutta vaativissa tilanteissa?
3. Mitkä mielestäsi ovat organisaation haasteita ideoinnissa, ja miten koitat päästä eroon näistä haasteista?
4. Mitä keinoja käytät, tai mitä keinoja tulisi käyttää, jotta ideointia saadaan aktivoitua? Onko tässä leikillisyydellä osuutta, ja jos on, miten?
5. Kuinka narrius auttaa luovuudessa ja ideoinnissa? Mikä ovat kokemuksesi narriudesta ideoinnissa? Millaisia haasteita narrius aiheuttaa ideoinnissa?
6. Miten käytät narrin roolia esimiestyössä, ja millaisissa tilanteissa otat roolin tietoisesti ja milloin tiedostamatta, ja miten se näkyy? Esimerkkejä?
7. Kuinka narrin rooli voi auttaa luovuudessa ja ideoinnissa?
8. Mitä toivoisit esimiehiltä ja johtajilta enemmän narriuteen liittyen, jotta ideoimisprosesseja voidaan kehittää?
 - a. Miten esimiehen tai johtajan omaksuma narrin rooli mielestäsi vaikuttaa organisaatiossa ideointiin? Onko jotain positiivista, entä negatiivista?
9. Ideointiin oleellisesti liittyy myös muutos; käytätkö ideoimisprosessissa narriutta muutosvastarinnan vähentämiseksi ja muutoksen läpiviemiseksi?
10. Mistä tunnistat narrin, millaisia ominaisuuksia narrissa esiintyy?
 - a. Otatko sinä narrin roolin, vai löytyykö tiimistä tällainen?
11. Millä tavalla narrin rooli on oleellinen?
12. Mikä on mielestäsi narrin roolin tavoite?
13. Oletko itse narri, tai ottavasi narrin roolin?
 - a. Milloin se toimii ja milloin se ei ole toiminut?
 - b. Mille ryhmälle narrin rooli parhaiten sopii? Kouluttaja, esimies/johtaja, vai työntekijä?
14. Millaisissa tilanteissa toimit itse narrina?
15. Millaisen reaktion narri aiheuttaa muissa? Mitä hyvää ja huonoa siihen liittyy?
16. Narrit myös laukovat totuuksia, käytäytyvät sosiaalisten normien vastaisesti ja käyttävät aggressiivista huumoria; millaisissa tilanteissa tämä toimii? Milloin ideoinnissa tämä auttaa, ja milloin se on haitaksi?

17. Millaisia mahdollisuuksia narrin roolilla on ryhmädynamiikan/ryhmytymisen kehittämisessä?

Appendix 2 Pre-material for interviewees

Narrin tai hölmön rooli antaa ainutlaatuisen etuoikeuden tuoda ideoita näkyville osoittamalla ilmeisiä, kiellettyjä, vältettyjä ja piileviä asioita ilman sosiaalisen järjestyksen rikkomista. Narri toimii peilinä, joka osoittaa ihmisten virheet pakottamatta heitä myöntämään virheitänsä. Narri auttaa luopumaan naamioista, jotka rajaavat luovuutta. Naamiot ilmenevät rajoina, joita yhteiskunnalliset roolit ja ihmisten rajattu ajattelutapa ovat. Narrin rooli on haastava, koska vaikka rooli on siedetty, nautittu ja etuoikeutettu, mutta samaan aikaan myös pilkattu ja halveksittu. (Klapp, 1950; Orrin, 1954).

Narrin pyyteetön ja epäitsekäs läsnäolo, joka on päällystetty huumorilla, tekee hänen sanomisistaan miellyttävämpiä ja vähemmän kielteisiä. Jotkut saattavat vähentää rajojaan nauramalla itselleen. Siksi narri voi jopa parantaa organisaation kykyä paeta epämiellyttäviä tai vääriä ideoita ja toimia muutosagenttina. Narri voi vaikuttaa kollektiiviseen sosiaaliseen kontrolliin esimerkiksi pilkkaamalla ulkopuolisia. Narrin rooli on myös haastava, sillä narrin etuoikeus tuoda asioita näkyville, voi myös olla este siihen, ettei narria oteta tosissaan, ja organisaatiossa narrin voi olla muita hankalampaa esimerkiksi edetä uralla tai päästä johtoasemaan.

Narrit käyttävät keinoja, jotka muuttavat kuinka asioita ja tilanteita tarkastellaan, samalla kun narri lievittää painetta ajatella tietyllä tapaa. Narrilla katsotaan olevan voima auttaa kognitiivisen innovaation saavuttamisessa, toisin sanoen pääsemään pois ideoista, jotka yleensä hallitsevat ihmisten ajattelua. Narrilla on kyky murtaa kaaoksen ja järjestyksen välinen raja, mutta myös kyky kyseenalaistaa ihmisten kollektiiviset oletukset asetetusta rajasta, mikä rajoittaa ajattelutapaamme. Huumori on keskeinen strategia kognitiivisen muutoksen toteuttamiseksi. Narri auttaa selviytymään ristiriitaisista tilanteista, kun yhteinen nauru antaa vaikutelman, joka ei uhkaa ja viestii mukavuutta. Narrilla voi kyseenalaistaa ja tuoda esiin epäkohtia huumorisävytteisesti.

Narrit voivat käyttää huumoria katalysaattorina lieventääkseen muutosvastarintaa, joka johtuu epävarmuudesta. (Välikangas & Sevón, 2010; Berger 1987.) Yleiset

tilanteet, joissa hölmöys esiintyy voivat tulla esiin esimerkiksi seuraavanlaisissa tilanteissa:

- (1) tahattomalla tai tahallisella ulkonäöllä erottautumisella ryhmän normeista,
- (2) naurettava käyttäytyminen tilanteissa, jotka vaativat pätevyyttä tai arvokkuutta,
- (3) osoittaa turhautumista tai heikkoutta absurdien epäonnistumisten kautta,
- (4) tappio huonommalle kilpailijalle,
- (5) karkeana vertailuna toisiin hölmöihin/narreihin,
- (6) hämätä muita tai adoptoida eri rooli tietyissä tilanteissa,
- (7) tuntemattomissa tai epämääräisissä tilanteissa ottaa epäasiallinen rooli, sekä
- (8) olla vitsin kohteena. (Klapp, 1950).

Omia ajatuksiani narriudesta:

Kuka tahansa voi olla narri, ja oma tutkimukseni keskittyy erityisesti siihen, kuinka narri voi positiivisella huumorilla vapauttaa ja mahdollistaa kanssaihmissen ideointia. Esimerkkinä voisi ajatella esimerkiksi sitä, että ideoita lähdetään työstämään narrin toimesta heittämällä ensimmäisenä kaikista huonoin idea, jolloin muut rohkenevat tuoda esiin omia ajatuksiaan. Erityisesti tutkimukseni keskittyy siihen, kuinka johtajat ja tiiminvetäjät voivat narriutta hyödyntää, sekä millaisia kokemuksia tähän liittyen jo on olemassa.

Itse käytän narriutta keventämään tunnelmaa ja töissä neuvotteluissa tuon vastapuolet lähemmäksi toisiaan kertomalla vitsejä tai tekemällä itsestäni naurunalaisen, jolloin sekä minä, että vastapuoli nauramme samalle asialle ja tällöin koen olevani vastapuolen näkökulmasta inhimillisempi, sekä yhteistyötä on helpompi rakentaa.

Narrius voi auttaa myös organisaation rajojen alasajossa tai auktoriteetin alentamisessa huumorin avulla. Narrit voivat nostaa esiin kiperiä asioita huumorin avulla, ja heillä on tähän yhteisön lupa, sillä narria ei tarvitse ottaa niin tosissaan, vaikka nostetut asiat ovat tärkeitä ja aiheellisia.

Appendix 3 Interview transcriptions

MANAGER 3

Mitä tulee narrista mieleen: Noo, siinä on jotenkin latauksia eri suuntiin.

Miten toimii ideoinnissa: joskus on pitää hakee semmonen sopiva ympäristö tai fiilis, moodi siihen että voi niitä uusia ideoita lähtä synnyttää ja tietenki riippuu että koittako sitä tehdä itse vai tiimissä niin tuota yleensähan pitää pitää niinku ensin vähä hullutella ja sallia, sallia ja hakee niinku määrää ja sitten ruvetaan suorittaan ja karsiin siitä sen jälkeen, mutta tuota ensin pitää niinku katto korkeella ja seinät leveellä.

Miten muut saadaan mukaan: no ehkä ehkä just tuota että koitetaan ajatella sieltä laatikon ulkopuolelta ja koitetaan kannustaa siihen ettei oo niitä rajoitteita. Ei, ei oo, ei oo hulluja tai huonoja ideoita että jos tätä pyritään ehkä tietoisestikin hakemaan semmosia epätavanomaisia lähestymistapoja asioihin, ettei pyritä tekee sitä samaa mitä aikaisemmin.

Haasteet: noo semmonen tyypillinenhän sitte on että ei tahdo olla aikaa semmoselle että on muka niin kiire aina että ne rutiinit vie ajan ja sitte ehkä toinen haaste on se että ei, on, on vaikee lähtee sinne laatikon ulkopuolelle ajattelemaan että on niin kangistunut niihin kaavoihin että ettei nää niitä mahdollisuuksia laatikon ulkopuolella.

Kulttuurista: no mää oon pyrkiny sitä siihen kannustamaan mutta kyllä välillä joutuu tai täörmää siihen että ne rajat on aika kapeita pitää, pitää rohkaista ja muistuttaa että jotta vois synytä jotain uutta niin pitää osata rohkeesti ajatella laajemmin ja itse itse mää oon ehkä mielestäni oon itse aina niinku ollut semmonen avarakatseinen enkä enkä, enkä varman ehkä vähä semmonen rohkea hulluttelija tietylläkin tavalla ideoiden hakemisessa että, että koska uskon siihne niinku brändimarkkinoinnissa sanotaan että, että, jotta, että pitää, pitää erottautua niin että jotta voi erottautua niin pitää todennäköisesti tehdä, kokeilla jotain mitä ei oo

aikasemmin tehty, tai uudella tavalla ja muuttaa ja silloin se ei onnistu jos on että tuota niin se ajattelukanta ja katsontakanta on niin kapea.

Muutos: Kyllä se on yks keino tavallaan vapauttaa tai niinku keventää sitä asiaa tai käynnistää tämmöstä erilaista ajattelua, siinä myös, siinä myös joskus, joskus se on, ja monenlaisia tekniikoita, hattuhommia ja mitä kaikkea niitä on niin niin sillä tavalla se että vaikka vaihdetaan rooleja niin se se seki auttaa katsoo eri kantilta meki kuitenkin ku ollaan osuuskuntana asiakkaiden omistama niin välillä pitää muistuttaa itseään ja muita siitä että kenen näkökulmasta asioita pitäis pystyä tarkastelemaan.

Narrin määritelmä: no osa on siis luontaisesti semmosia että ne niillä niinku lähtee laukalle asiasta ku asiasta ja, ja toiset osaa niinku heittäytyä siihen rooliin tarvittaessa ja tietenki se että niinku laitoitki että osalle se on sitte jos se on luontaisesti on aina semmonen vähä narri tai kääntää kaiken vitsiksi tai niin sitte sitte jossaki tilanteissa on vaikee ottaa vakavasti sitte henkilöä tai ajatuksia. Ja jotkuhan on taas ehkä tämmöstä ehkä huumorin kautta lähestyy ja osa tuota niin osalle se voi olla jonkulainen niinku tämmönen suojautumismekanismi siitä niin, osa voi jopa niinku niin joku jolleki se voi olla niinku, niinku epävarmuuden ilmentymisekeino, keino myöskin. Parhaimmillaan sillä pystyy keventää sitä tunnelmaa ja tosiaan, tosiaan hakee, lähestyä asioita niinku erilaisilla tavoilla ja se helpottaa muitaki ehkä aattelee sillä tavalla. Ja sitte pitäähän niinku itsellekin pitäis pystyä nauramaan jotta jos on niin tosikko ettei ei, ei pysty niinku huumorin kautta ajattelemaan niin se, se kaventaa sitä ajattelumaailmaa taas. Mut meitä on jos miettii niin jonku verran on tarkastelu meidän tiimejä tiimiläisiä ja tämmöstä värien tai muitten kautta ja kuka on kuka on sinistä (...) mutta että sillä tavalla siellähän on toiset lähtee luontaisesti ideoimaan ja luomaan ja toiset tarkkailee ja muuta tuota että niin. Kaikille se ei oo yhtä luontevaa niinku heittäytyä ja lähteä hulluttelemaan huumorin kautta niinku.

Toiset roolit narrin kanssa: Se ehkä vaatii siltä joka johtaa sitä tilannetta niin että että antaa niiku sille hiljaselleki sitä ääntä ja kyselee mielipiteitä ja toisaalta sitte että tiimiläiset tuntee toisensa riittävän hyvin että, että tavallaan se on ihan ok että joku on rauhallisempi ja toinen taas lähestyy hulluttelevammin sitä asiaa, että, että se on tavallaan, ei oo aitoa jos pitää yrittää olla jotaki mitä ei luontaisesti ole. Että välillä on hyvä tää huumori tai tää hulluttelu lähestymistapa jos siihen kykenee, mut jos ei,

ei niin sillon toimikoon ketkä siihen luontaisesti voi. Mut jonku verran tuntee ihmisiä just sillee tavallaan et kaikki lekeriksi tai huumorilla niin se on joskus, vaikka itsekin tykkää hullutella, nii se on aika raskasta jos joku heti vetää vitsiksi kaikki asiat.

Oletko sinä narri: mä oon mielestäni semmonen niinku peruspositiivinen tai enemmän positiivinen kuin kriittinen luonne ja mä yleensä haen niinku positiivisen kautta. Mä tykkän huumorista ja monesti työporukassahan se monesti semmonen tietynlainen huumori kukkii, että, että kevennetään tunnelmaa asiasta kuin asiasta huumorin, huumorin kautta, ja toiset, toiset siihen taipuu luontevammin kuin toiset. Mä itse oon mielestäni siihen, mä mainitsin aikaisemmin tuon, että osa uskaltaa osa rohkenee heittäytyä välillä hulluttelemaan niin itse oon siihen aika taipuvainen, että tykkään, tykkään tuota nii välillä tavallaan heittäytyä tai ottaa roolia tai mää yritän ajattelen näin että yritän näyttää mielestäni esimerkkiä muilleki että ei tää niin vakavaa oo tai tätä voi lähestyä vähä keveemmin, ja tietenki ku viestintä on itellä vastuulla, vastuussa niin se on tärkeä, että, että tuota pystytään niinku erilaisia eri tavalla lähestyy asioita ja mä tykkään niinku mää en arasta kameraa tai, tai, tai muuta että tykkään, tykkään niinku opetella ja oppia uusia viestintävälineitä ja tekniikoita (...) tiedän että sillä tavalla tekee vähä niinku itseään naurun alaiseksi tietoisesti mut se on se on et yrittää näyttää niinku kollegoille sitte että, että ottakaa teki paikoin vähä rennommin. (...) ja se vaatii vähä tämmöstä narriutta että pystyy heittäytyä, tai ei aattele että se jotenki heikentää tai vie uskottavuutta itseltä vaan päinvastoin helpottaa sitä lähestymistä.

(...) Missä on uusia ihmisiä ja kun vietetään, vietetään sen virallisen ohjelman jälkeen vapaampaa ohjelmaa, niin kyllähän se huumori auttaa siinä lähestyy ja että sillai ehkä niinku vähä epävirallisemmin tutustuu niihin tiimiläisiin.

No tietenki täytyy sisäistää tai ymmärtää se rooli että että se on tietoista, tietoista niimku tekemistä ja pitää sitte osata tietenki niinku ajottaa ja ehkä sitte lopettaaki se sopivassa vaiheessa ja ehkä, ehkä sitte käydä purkaa, purkaa se tilanne tavallaan sitte niitten tiimiläisten kans tai kenen kans toimii et se on, se on must tärkeä. Meillä on, tuli tuosta huumorista mieleen, kun on markkinointi ja viessitntä väkee varsinki nii siellä on semmosta sisäpiiri huumoria aika paljonki että että joku on reissussa tai

lomalla niin työkaverit tekee vähä niinku semmosia pieniä jäyniä toisille. Ja, ja se sehän niinku lisää sitä yhteishenkeä.

Minun mielestä voi olla kuhan ei sitten synny väärinkäsityksiä että, että se on just näin että tietenki se riippuu paljo organisaatiosta ja tiimistäki että kuinka kaveri voi olla ja kuinka lähelle voi tulla mutta mun melestä lisää, niinku mun mielestä lisää niinku vaikuttavuutta ja uskottavuutta jos pystyy niinku itekki keventää ja ottaa vähä rennommin että ei oo, ei jäykistele liikaa ja sillon on helpompi todennäköisesti helpompi lähestyä semmosta esimeiehstä joka ei niinku niinku oo jäykkä. Mut senki sitä arvostustaki voi lisätä sillä, että on helpompi lähestyttävä ja, ja voi voi niinku keveemminkin käsitellä asioita ja lähestyä.

Mut joskus kun on haastavia tai konfliktitilanteita niin sielläkin joskus huumori auttaa sitte, laukasee niitä tilanteita ja saatetaan päästä lähemmäs, lähestyy niitä asioita ja käsitellä niitä kipeitä asioitaki. Ei lekeriksi pistämällä mutta vähän keventää.

Negatiivinen huumori: öö no hirveen paljo ei semmosta kokemusta että jos semmosta miettii että tyyliä on semmonen roustaus niin sitä ei oo kovin paljo käytetty mutta jossaki tarpeessa vois auttaa seki lähestymistapa mut mutta meillä ei oo ollut käytössä. Ja sekin on että joskus on hyvä ettei mee joskus pelkästään semmoseksi joojoo-kerhoksi se homma, vaan joku ottaa tietoisesti semmosen kyseenalaistajan roolin, koska maailma on kuitenkin niin moninainen että ne ei oo meille niin itsestään selviä asioita, että ulkopuolelta tarkasteltuna se ei ookaan niin.

Semmonen tulee vaan mieleen että, että et se on sinänsä mielenkiintoinen (narrius) jos sitä vois kun vielä tietoisemmin vielä hyödyntää erilaisiin tilanteisiin. (...) yks mitä tulee mieleen tosta huumorista että kun joskus joskus standupissa on niinku sen koomikon on vaikee saada sitä yleisöä lämpenee, joskus se on kisuallista kiusallista kun tuota niin niin yritetään päästä vauhtiin mutta yleisö ei syty ollenkaan niin se on vähä se on joskushan se on vähä jossaki valmennuksissa tai, tai tilaisuuksissa missä joku puhumassa niin se on vähä samanlainen tilanne, et ei osaa keventää, et ite jos on joskus, joskus u on miettinyt että miten, miten laukaisee sen tilanteen ja lähtee, niin

jos tuntee riittävän hyvin yleisön niin se on helpompaa ja jos ei tunne niin pitää kokeilla vähä niinku kepillä jäätä.

(...) toisella puolella pöytää, mainostoimisto aikana nii, oli välillä haastetta, tai oli tärkeää tuntea se asiakas, että kuinka rohkeita ideoita pysty esittää tai kannatti lähete esittää että että että tuota toisille taas piti olla paljo rohkeampi jotta, jotta oli niinku edellytyksiä siihen asiakassuhteeseen, et jos ei tuonu mitään uutta niin se ei jatku sillon kauaa. Sama asia se on tää varmaa tää organisaatioissa sisälläki, et mikä se on organisaation tai yrityskulttuurin, kuinka, kuinka rohkeesti ensinnäkin kuinka hyvin kuinka paljon mikä se on se ilmapiiri kuinka moninaista keskustelua on tapana käydä ja kuinka helppo tai vaikea on tuoda eriäviä mielipiteitä ja sit sitä tekniikkaa et millä tavalla niitä tuodaan mut sitte ku tuntee ne tuntee ne kollegat tai tiimiläiset niin sitte pystyy niinku leventää tai kaventaa sitä asiaa tarpeen mukaan.

(...) seki (toiminnot ja tilat ideoinnissa) riippuu porukasta, ja varmaan niistä haasteistaki.

(...) seki riippuu siitä että tuntuu että ei oo aikaa, vaikka oikeesti jotain pitää priorisoida, ja vaan laittaa jotain syrjään.

MANAGER 1

Haastateltava: Sitä ei sen jälkeen pysty kuin taidokkaasti ohjailemaan hellävaraisesti kun se lähtee liikkeelle. Sit ei enää niinkuin pomotella, organisaatio on purettu siinä tilanteessa. Kaikki on tuottajina aivan samanarvoisia ja päätökset parhaimmillaan tehdään yhdessä mitä sen jälkeen tiedetään tehdäänkö mitään.

Haastateltava: Mä näin johtajana sen, tuota itseni mahdollistan roolissa että mulla ei ole mitään muuta roolia kuin mahdollistaja ja se että mä semmonen ice breaking osasto, sitä mä pystyn harjoittamaan. Mulla ei oo sillä tavalla muuta kuin elämäkokemus ja työkokemukselta antaa sitte syöttöjä sen ice breakingin jälkeen ja koskaan ei saanut sanoa että heei mää oon nyt niinku oikeassa. Näin kun kaikki tehdään niin kaikki menee helkkarin hyvin. Ei, se johtajuus, johtajan rooli otettiin vasta sitten kun se ajatus oli saanut hyväksynnän. Sitten katseet käänty minuun, et

hei: paa se sit toimeen. Mahdollista ja toimeenpanija. Antoi semmosen tota tunteen ja se oli monesti ihan totta se tunne että ihmiset sitoutu aivan eri tavoin niihin tekemisiin. Kun ne oli tuotettu ne ideat niin että ihmiset tunsivat hyvänolontunnetta. No.

Haastateltava: Yhtenä esimerkkinä on semmonen joulupalaveri, se on yleensä elokuussa, heti lomien jälkeen. Niin tota istuttiin muutaman myyntipäällikkö sitte oli tää Savolainen, tavaratalon johtajana ja sit apulaisjohtaja. Ja tuota siinä mietittiin että mitäs sitä jouluna nyt joulumarkkinointiin keksittäisiin, että onko ideoita ja kaikki oli, nielaisivat jopa viimeisen sanansa. Ei tullut mitään. ja sitten tuota tavaratalon johtaja sanoi: tehdään sitten niinkuin ennenkin. Eli laitetaan jouluikkuna niinkuin Stockmannia matkien jota kaikki kakarat tulee sitte katsomaan sitä ja tuota. Mä sit sanoin et ei ei tehdä niin kuin ennen. Tää kalahti tää johtaja ja sanoi miksikä ei. Täytyy se aina jollakin tavalla aina näkyä se että jotakin uutta. Ja kyllähän tästä joukosta löytyy jotakin uutta ja he istuivat eivätkä sanoneet yhtään mitään mitä todennäköisimmin olivat kauhuissaan koska mun äänensävyistä tunsivat että hei mua rupes potuttaa. Ja sitten mä että nyt mä otan elämäni riskin. Mä sanoin johtajalle että, Pekka Timonen oli miehen nimi, että sää oot semmonen savolainen, että tuota sen sijaan että rakenteeltas yks leluikkuna, niin jätetään se täysin tyhjäksi ja tuota laitetaan tai leluikkuna laitetaan mutta pukeutumisen ikkuna kokonaan tyhjäksi, ei jouluna kukaan osta rätejä ja rumpyi, niin jätetään se tyhjäksi ja pannaan siihen yksi jakkara ja sut istumaan siihen ja sinne taustalle teksti: ihan oikea savolainen.

Haastateltava: Ja voit kuvitella siinä tilanteessa, ne paino jo päätä. Ne varmaan luuli että neki saa heti monoa. No Pekka sanoi, se jokerteli siinä sanomisessaan. ja tuota, se ikään kuin nonsaleeras mun sanomisen, jatketaanko palaveria, puhutaan tästä myöhemmin. Eiku puhutaan nyt. sitten mä rupesin selittää, eksä ymmärrä. Että täällä vaan ollaan samoja raiteita menemässä ja tässä on varmasti idearikkaita ihmisiä jotka tietää kaupankäynnistä enemmän kuin sinä ja minä yhteensä. Ja siinä vaiheessa vasta rupesi purkamaan sitä ja se kesti pitkään se palaveri ja hän sitten tuota puolusteli niinku sitä että ensinnäkin jopa semmonen et tuota niinkuin pöydän myyntipäälliköiltä tulisi jotakin idioita. Että täähän täytyy johtaa tää homma. Että hän osoitti johtajuutta siinä että hän sanoi tehdään niinkuin ennen. Ja mä sitte riemastutin että ei ei me tehdä ennen eikö mitään muuta oo. Ja pikku hiljaa sen palaverin aikana se sanoi että hei ja kun savolainen kun eivät ei halua olla vitsin

kohteina. He lyö leikiksi ja pilkkailee menneen tullen ketä vaan mut jos heitä heille vähänkin niin hmh savolainen, ja mä olin että okei purkaantuu purkaantuu ja jää särkyi, ja se tuli tasaselle, mut siinä meni aikaa. Sitte käytiin lounaalla välillä sitten tultiin siihen ja kokous alkoi aivan eri tavoin. Eli se oli semmoinen ahtojäätilanne ja vielä sitten kun hän onnitteli mua nimityksestä jatkajakseen niin hän sanoi että. Oli se vähän hankalasti sanottu se.

Haastateltava: Tällainen oli ja tää oli mun rooli siinä mä oikeastaan heittäydyin narrin rooliin. Narrihan otti pilkatessaan aikamoisen riskin. Mä otin tuossa semmosen, mä olin aivan varma ja siinä ois, ku eihän mulla oo työtaso minkään työehtosopimuksen piirissä. Niin mä aattelin että tässä käy vähän huonosti, mutta mä että mä en halua olla semmoisessa yrityksessä jossa kaikki tehdään aina niin kuin ennen, silloin kun olisi mahdollista tehdä niin että koko kaupunki puhuu.

Haastateltava: Aika hyvin hahmotit tuon tilanteen. Siinä täyty sitten mun osoittaa jokaiselle läsnäolijalle sanat, pyytää puheenvuoroja. Osottaa sana että hei nyt ruvetaan että mitä sä haluaisit, miten sä haluaisit, ihan antakaa tulla vaan. Elikkä nostaa heidän päänsä ylös ja siten että he uskaltaa katsoa minua silmiin ja johtajaa silmiin. Pikkujohtajaahan nyt uskalsi aina kattoo. Kun heidät saisi sitten siitä pelkotilasta pois, niin sit se rupes onnistumaan ja se oli niin kuin se laajeni se keskustelu, että ei enää, sitte puhuttiin jo myymälän sisällä tehtävistä toimenpiteistä ja henkilökuntaan kohdistuvista semmosista erilaisista asioista, joita joita oli tehty aikaisemmin jotakin muutosta ja heillä klikahti aika nopeasti. Mut se organisaatioasema on semmonen että he sitä ei ollut niinkuin tipahtaminen se ei ollut korkealta ja ku se ei enää he eivät pelänneet sitä Timosta, niin se sitten loi semmosen kivan tunnelman. Ja se tunnelma toistui sitten ei pelkästään joulupalavereissa, vaan se koko koko kokoustamiskulttuuri. Sovittiin niitä että jos ei tunnissa saa tämmöisiä asioita hoidetuksi jos palaveri kestää pidempään niin me ollaan kaikki huonoja.

Haastateltava: Eihän musta ottanut selvää, että mikä, lintu vai kala. Se soittaa bassoa ja laskettelee. Siihen aikaan johtajat ei tehnyt sitä. Ne lähti jonnekin laskettelureissulle, ne oli kahden päivän reissu neljällä yöpymisellä.

Haastateltava: Tämmösen että heittäytyy täysillä. Niin luulen että siinä organisaation ei muistuta siitä että hei mä oon nyt pomo tässä. Niin se organisaatioaseman heittäminen pois ja heittäytyminen mukaan niissä työryhmissä yhtenä siitä porukasta, jonka tehtävänä on vaan ohjata ja sitten sillä tavalla ei ohjata vaan vetää niin kuin kokoon sitä että mitä nyt ollaan saatu aikaiseksi, voisitko sä kertoa meille mitä me ollaan saatu aikaiseksi. Ja se en oo minä joka kerron, vaan et mitä sun mielestä me ollaan saatu aikaseks. Siinä oli aina semmoinen vaara sitten että jotkut päälliköistä rupesivat sillä tavalla että he halusi osoittaa myös työryhmänsä edessä että hei mä tunnen ton johtajan niin hyvin että mä voin puhutella häntä melkein miten vaan. Hei tuuppa tänne. ja tottakai mää en siinä tilanteessa kun näitä tuli aika monta, mutta sitten jälkeen päin sanoin että hei, rakensin tilanteen toisinpäin. Että jos minä kutsuisin päällikkö hyvä sinua sinun työryhmäsi, tiimisi edessä; hei, tuuppa tänne, niin tykkäisitkö siitä?

Haastateltava: Se oli semmoista että siinä niinku koko ajan joutu olemaan sillain fine line että missä se kulkee se raja siinä narina olemisessa.

Herkullisimmillaanhan se oli sitten semmoisessa vaiheessa ja eniten piti ajatella omaa johtamistaan ja ice breakingiä ja sitä kautta ideoiden tuota mahdollistamista ni oli kun sitten kumpikin mun taloista, ketään muuta ei valittu, niin valittiin semmoseen kun tuli semmonen johtamistyyli kuin itseohjautuva organisaatio. Ja se oli semmonen kokeilu ja kokeiltiin muutama vuosi se oli silloin ja samanlainen semmonen hieno keksintö niinkuin 3D, ja niitä erilaisia johtajia, konsultteja vilisi talo. Mut tää oli tää itseohjautuva organisaatio oli mielenkiintoinen, mulla ei ollu vaihtoehtoa sanoa. Mä olin tutustunut aiheeseen, jo ennen kuin se oli tullut suosituksi.

Haastateltava: Vielä tästä että henkilökohtainen kontakti ihmisiin oli tän ideoinnin yksi tärkeimpiä. Mä opettelin ihmisten elämästä henkilökortista. Opettelin mitä he ovat. Mitä kaikkea mikä on vaimon nimi. Mikä on miehen nimi mitä lasten mitä he puuhaavat. Missä vaiheessa opinnot on. Sitten mulla oli semmonen pieni musta vihko, johon jokaisen tämmösen jolloin mä menin siis aamulla kun toivotan tervetulleeksi no mitäs kuuluu mitä perheelle Okei itse tapaamisen, sen kohtaamisen jälkeen niin mä työhuoneessani, siihen mustaan viikkoon merkitsi päivämäärän mistä

puhuimme sen ja henkilön kanssa, Ja seuraavan kerran kun sitte niin miten se menikään se teijän mummulla se sairaala reissu, onk kaikki kunnossa nyt. Sen näki ihmisessä että he niinkuin aukesivat ja olivat helpoimmin johdettavissa. Tekivät mielellään, heidät nähtiin ihan kokonaisina oikeina ihmisinä joilla on jotakin muutakin kuin nimilappu tässä.

Haastateltava: Olennaisin, sanoit tossa että oli parempi johtaa, paljon paljon paremmin. ja sitten kun ne barrikadit oli poistunut niin he tulivat ehdottamaan asioita, että voisiko tämän tehdä sillä tavalla voisiko tämän tehdä sillä tavalla. Ohittivat sen myyntipäällikön joka toisaalta on vähän vaarallista, mut mä otin riskin että jos sieltä tulee jotakin hankaluuksia niin mä kyllä hoidan sen myyntipäällikön kanssa ei.

Haastateltava: Tunnelmaa voi keventää. Ja numeroiden takana on kuitenkin ihmisten teot et sieltä niinkuin havainnollistaminen että mistä nää numerot tulee, miks nää on tämmöset, niin siinä voi vähä niinku käyttää laajempaa verbaalista tapaa. Mutta kyllä heidän kanssaan numeroihmisten kanssa piti, mulla oli niinku kirjanpitäjä talouspäällikkö ja sitte hänen työryhmä jossa ne kaikki oli numeroihmisiä, joiden kanssa hyvin paljon oli mä tykkään nimittäin numeroista aivan hirvittävästi, sairas. Heidän kanssaan oli sillä tavalla kun kun he olivat tehneet sitä vakavissaan ja heille numero ei ollut kolmiulotteinen käsite. Se oli vaan niinku seuraamus jostakin, ei se että ihmiset olivat siinä eri kantilta tehneet Eli se oli se tukutyyli, ja oli sitten se asiatyyli. Vähän erilainen tukutyyli siihen ja vähän valmistautua enemmän niin ettei intuition kautta sitten voinut mennä vetelemään.

Haastateltava: Mutta hän ei ollut narri, kun hänellä oli vähän semmonen lähestyminen että hän vitsillä teki toiset niinkuin hassuiksi hän kohdisti henkilöön ei asiaan ja siinä mun piti niinku siihen puuttua että mulle kyllä saat, anna tulla vaan että kyllä mulla voi närvi kestää et mutta mieti että päästäänkö sillä lopputulokseen jos sä kohdistat jollekin niinkuin vitsinomaisena luulet keventäväsi, mut seuraamus on et se joku meneeki ---.

Haastateltava: Tästä oli juurikin kysymys. On kaks tapaa olla hyvä, on olla päästä pidempi muita, sitten on se kielletty tapa, et kyynärpäällä painaa toisen päästä alas, ja sillä tavalla nousee ylös ja toi on juuri sitä. Niin ei saa kyllä tehdä.

Haastateltava: Tilanteen keventäminen ja ajattelun edistäminen. Siinä tilanteessa niin. Tietenkin se antaa oikeuden muillekin keventää omaa ilmaisuaan koska se ilmasu on yhtä kuin keventynyt ajatus joka tuo vaikka mukana vaikka mitä kyllä kliffaa, semmosta jotakin jännää, aivan uutta. Ja silloin piti vaan niinkuin varoa sitä että ei millään tavalla sondeeraa, siis puutu siihen että he ovat nyt kepeänä ja he on tulleet tilanteeseen että aivan mahtavaa taas on palaveri taas saa olla vaikka mitä.

Haastateltava: Yleensä se läikehtii aluksi ja sitten se saavuttaa semmoisen et se niinkuin tasaantuu, mut se ajatus näyttää pysyvän kuitenkin valmiina oleva et se pysyy, pysyy valmiina uudella tavalla ajattelulle. siinä täytyy siinä. Kun lähdet narrin tielle, niin joudut ajattelemaan enemmän, joudut hyväksymään muilta vastaavaa käyttäytymistä koska sehän kaiku tuo takaisin sen juuri semmosena ja kunkin oman laisensa. Et siellä yks koki sen tilanteen rupes hassuttelemaan tai rupes tuottamaan jotakin aivan joko vaikka umpituuppaa. Ei siinä auttanut sanoa että hei sä oot nyt ymmärtäny aivan väärin tän. Tuo mitä sä tuottit oli aivan. Näin ollen sehän kaikki tarttuu tommonenki semmonenki elekieli. Ja hymyn tuleminen ja myöskin muu tunteiden näyttäminen että se lisää sitten niitä ihmiskontakteja kun kun on vapaa ilmapiiiri ilmaista itseään omia tunteitaan. Sitten niihin pitää tarttua. Jos joku indikoi omalla huonolla että musta tuntuu huonolta. Mä en tunnen oloni hyväksi. Niin sehän on hätähuuto ja sen narri tehtävä on mennä kysymään.

Haastateltava: Ei se muuten onnistu, Sit sen narrin rooli ei ole täydellinen. Silloin se on toiminut vaan siinä ideanikkari, luo sen ympäristön, mutta sitten sen luo ihmisiin tunnetiloja. Niitä täytyy pystyä lukemaan niitä täytyy olla halukas lukemaan niistä keskustelemaan.

Muutosvastarinta oli tavaton.

Haastateltava: Muutosvastarinta. Niin se oli sillä tavalla että mä en juuri oveen koputtavalle rouvalle hänet pyysin sitten toisella kertaa ja siitä aiheesta keskusteltiin

muulloinkin että miten hän kokee sen että hän oli ollut pikkutyöstä lähtien lähtien konttorilla oli niinku tsupparina ja vei rahalahetykset pankkiin ilaitisin ja muuta tämmöistä ja. Hänen hänen johtajakäsityksensä oli aivan se perinteinen oikeen semmonen patruuna systeemi että miltä hänestä tuntuu kun mä sen musersin tein erilaisen. Niin kyllä hän koki sen että hän ei enää viihdy talossa että johtajan pitää olla. Ja hän sanokin se mulle, että johtajan pitää olla johtaja. Ja mä yritin sitä että hei kerro mulle, mikä semmonen johtaja on josta sä tykkäisit. Niin sieltä tuli täydellinen kuvaus edeltäjästäni ja hänen edeltäjästään. Niillä oli aina musta puku päällä. Mulla ei. Muutosvastarinta, se oli todellista ja sitä oli aika paljon.

Haastateltava: Tää tukityylieni ottaminen tässä oli semmoisia semmonen juuri semmonen tärkeä. Ja erilaisten narriuden lajien, niinkuin kokouksien tai joidenkin alussa niin mä, saadakseni kaiken huomion. Mä kerroin jotakin aivan pöljää.

Haastateltava: Se täytyy ottaa se huomio. Ja tässäkin tulee sitten klovniudesta se että et varmaankaan voi kuvitella että mä oisin ilmeiltäni tämmöinen. Koska se en ole minä vaan kaikki sen mimiikka se oli osa sitä klovniutta, että mullahan kädet käy niin kuin tynnyrinpesijällä. Se on mulle luontaisin tyyli käyttää kaikkea koko vartaloa ja liikun, osaan myöski puhua tietenkin vahnana upseerina niinkuin olla paikallaan ja. Ei se ei mä en oo oma itseni. Se muutos mikä klovnista, siitä klovniudesta niinkuin mulle itselleni tuli että. Mä tunsin olevani itseni kanssa helkkarin hyvissä väleissä. Jos mä olisin joutunut ottamaan sen Timosen tai hänen edeltäjän hänen tyyliensä niin mä mitä todennäköisimminkään en olisi viihtynyt niin pitkään niissä hommissa.

Haastateltava: Jos saa olla oma itsensä töissä se on aika vaarallinen oma itsensä se tarkoittaa sitä nykyään sitä että saako paskoa pöydälle, mitä enkö saa, täällä ei saa olla oma itsensä. Sillä on vähä eri sisältö sillä. Silloin jos mä en ois saanu olla oma itseni niin mä oisin joutunu aina mieluummin laittaa oven kiinni ja huh. Nyt vaihdetaan roolia ja otetaan semmonen johtajan rooli.

Haastateltava: Eli äänin käyttäminen oli myöskin semmonen et sen täytyy lähteä lentoon. Sen täytyy se narrius olla koko vartalossa. Se mitä tulee suusta myöskin se että miten ne lauseet, miten sen asian rakentelee, mimiikka täytyy olla. ja silloin se

osuu kivasti mä huomasin sen managing by walkin, mä johdin kävelemällä. Mä olin joka tilanteessa.

Haastateltava: Olennainen seikka mä en oo oikeestaan mä oon mennyt niin vauhdilla aina eteenpäin, että mä en on altistanut itseäni sille että mitä mun esimieheni esimies ajattelee. Mutta siinä aina tuli vastaan se että mä en tehnyt kertaakaan Oulussa, vaikka se lopetettiin. Seinäjoella oli kolmessa vuodessa sulatin kolmen vuoden tappion. Sillä ei ole enää merkitystä ku esimieheni lukee paperit. Hei aika jeppe hei, kuukausi kuukaudelta ja kauppa käy. Sitten tämmösiä tutkimuksia jossa niinku tavaratalon mielialoja tutkitaan ja ne näyttää olevan ihan kunnossa, että mikä helkkarin jeppe tää on. Mut mää en ajatellut ollenkaan sitä vaikutusta sinne päin. Mä oon hyvin tulosorientoitunut. Eli se tulee kuitenkin lävitse että tulos, mä oon siellä vain sen takia että se tulos tulee.

Haastateltava: Olihan siinä totuttamista. niin helposti mennyt uusien ihmisten kanssa koska ne vierasti eihän he tulee semmoisesta yrityksestä jossa vanhakantaisuus. ja ne tulee tänne mietti että onko tää nyt ihan oikea yrityskään.

Haastateltava: Mikäs tää nyt onkaan siis kyl se ryhmäytyminen. Tarkoitatko sillä sitä että uusi ihminen siihen työryhmään istahtaa? Joo, siinä tuli semmoisia joitakin kertoja sitten niin sanotut vanhat työntekijät tulivat kysymään että hei tää uus, kysyy että miksi näin näin näin. Ja mä odotin sitten semmoisia tilanteita joissa mä saatoin tälle uudelle ihmiselle että hei mennä kahville. Ne oli sit aina et nyt tulee fudut ja ne oli aivan hyytelöinä. mä sit sanoin et hei miten sä oot viihtynyt, ooksä päässyt mukaan tähän hommaan. Ja kun aikani aikani kyselin ja mahdollistin että hän voi vastata ja ihan pelottomasti koska mä kysyin pelottomasti niin tuota hän kun hän ei oo tottunut tämmöseen. Niinku sinuun. Ja sit mä kerroin, et mikä tää homman juoni on. Mä oon sen takia vaan tämmönen että sulla ois kliffaa töissä ja sä tekisit mahdollisimman paljon myyntiä. Jaa, hän ei vaan oo tottunut siihen..

Haastateltava: Klovnin naamion taakse näkeminen niin siinä auttoi se että mä olin silloin tuota onnellisesti naimisissa. Nyt en ole. Ja silloin oikein semmonen onnellinen perus perhe. Mä toin sen tavaratalon joukkoon. Eli mun perhe oli yksi

siitä kokonaisuudesta koska mä olin ihmisten omaa siis omaa elämää urkkinut. Niin täytyyhän mun tuoda se oman perheenikin siihen framille.

SPECIALIST 3

haastateltava: Tästä huumorista ja sitten meiltä kysyttiin siihen mukaan ja näin että tota huumori todellakin on ollut mulle tuntematon asia näillä tieteellisessä mielessä ennen kuin tämä tuli kyllä. että sillä lailla voi olla että katson asioita vähän vinosti mutta tuota katotaan nyt.

haastateltava: Mun taustahan on lastentarhanopettajan tutkinnossa.

haastateltava: Ja jos ajattelee että minkälaisia mielikuvia muulla heräisi niin jotenkin huomasin että mulla tuli sellainen ajatus että niin ensinnäkin lähdin jotenki historiasta että joo okei ne on ollut hovinarreja ja kylähullut ja tämmöset jolla on ollut semmonen tietty niinkuin melkein legitiimi asema, niissä yhteisöissä joissa he ovat olleet ja sitten toisaalta niinkuin siihenkin liittyvää se tragiikka että ne ihmiset ovat olleet ne on olleet kääpiöitä ne ovat olleet vammaisia et siinä on niinkuin tavallaan myös naurettu asioille, jotka eivät todellakaan naurata enää ollenkaan. ja sillai niinkun tuli vähän semmonen olo että mitä mitä mä niinkuin tästä ylipäätänsä ajattelen ja ja jäi kiinnostamaan sekin että miksi sä oot lähteny tai heräsi kysymys että okei että huumorin mä jotenki osaan sen ymmärtää ja arkikokemuksen kautta ja muuta nyt vähän tullut tämän teoreettisenmpaakin hankkeen aikana mut että sitten että no miksi se onko se huumori käsitteellistetty narriudeksi ja miksi sille tielle on lähdetty niin semmosia ajatuksia tuli itselläni. Sitten tuli mieleen ne jos on lukenut. Luepa joskus lukemisen tosi kauan sitten Dostojevskilla on semmoinen kirja kuin narrikartanon valtiaan pikkuinen kirja aika tuota niin. huikea. tarina siitä miin kaavamaisen lukemat. Yksityiskohtia siitä muista on siinä niin kuin ennenkin sen juoni on se että tällainen narri narrinippu kaappaa vallan sieltä kartanossa ja totta Luken nimellä kun niin sanotusti kurssikirjana jos johtajuuden tämmöisessä. johtajuudessa on näkyvillä yksissä luettiin jotakin koodin tapainen konsultti Valmennuskoulutus on. niin vähän jos toiminta on mukava tulla tänne mutta sellainen vähän kysymys kyllä kyllä.

haastateltava: Lapsena pilkattu taas vaikkapa ulkomuoto on salliva heillähän muuten takia mutta ehkä enemmän semmonen että sen ei tarvinnut olla henkilöinettä sinä oot aina. Harmi vaan että se aina esiintyy vähän eri tilanteissa eri henkilöillä. Ja hyvin paljon turvaudut tästä ehkä positiiviseen huumoriin ilman että se on huomattui ehkä niinsiinä ideoinnissa on ehkä paremmin esillä kuin sitten tällöinen aggressiivinen tai negatiivinen huumorilla. Ja mikä narrissa sitten lisäksi on sen huumori. Lisäksi on ehkä jo se etuoikeus että hän voi niin sanoa asioita ja asioita ääneen ja mitä ehkä niinkuin huumorisävytteisesti voivoi varmasti sanoa ja sitten tällöinen tietty huumoriteoria missä se tavallaan kun yhteisöt tunteeseen normit. mummon.

haastateltava: Missä se työskentely alkaa on hirveän tärkeää Jorma Heikkilä joka aikoinaan tutki luovuutta paljon ja veti yrityksissä paljon näitä tällöisiä innovaatioseminaareja niin hän sanoi että ensin pitää saada en muista kuinka monen tunnin ja kuinka monta sataa tällöistä ideaa jos jonka jälkeen voi sitten voi alkaa tulemaan jo jotakin uutta niin ehkä sitten tällöiseen huumoriin ja narriuden kautta sitä voisi vähän lyhentää sitä vaihetta mitä vihreät olis vähän niinku. Jotenkin ihmeempää mutta siinä on niin monta kauhean monta tekijää ettei käännä mukana mutta on niin niin ne. kyllä toki mä aattelen kun on nyt tätä johtajakokemusta niin pitkästi ja se on ollut siinä asemassa että pitää kuitenkin huolehtia siitä että asiat lähtis eteenpäin niin. niin jos nyt sitä huumoria ja narriutta erityisesti siinä miettii niin kyllähän siis semmoiset ihmiset jotka joilla on kyky jollakin tavalla luoda sitä tunnelmaa leppoisaksi niin kyllä sillä on hirveän suuri merkitys joskus se voi tapahtua huumorin kautta tai joskus joskus varmaan vois teoretisoidakin jonkun että no hän otti nyt vähän tommosen narrin rooliin. mutta mä pidin tuosta sun ajatuksesta siinä että narrius ei ole jotenkin mä aattelin et Organisaatiossa on tosi tärkeää että sen narrius on tällöinen ikään kuin hetkellinen positiio jonka mä otan joissakin tilanteissa. Seuraavassa hetkessä sentään joku toinen. Koska se on hirveän jotenkin vaarallista jos joillekin ihmisille tulee semmoinen rooli että hän on työyhteisössä se joka hauskuuttaa ja revittää ja muuta koska häneltä voi sitten. Häntä ei ehkä kuulla silloin kun hän sanoo jotain tosi merkityksellistä vaan kaikki ajatellaan aina sit sen hauskuuden kautta et siks mä jotenki ajattelen et se ois semmoinen ikäänkuin liikkuva elementti, hattu, joka pannaan päähän hetkeksi ja sen jälkeen siirretään seuraavalle.

haastateltava: Ja kun sen hatun panee päähän nin sitten voi ottaa sen roolin mikä siitä tulee ja sanoa siinä roolissa kyllä sillä tavalla kuitenkin on aika paljon varhaiskasvatuksen ihmisten kanssa tekemisissä koulut niinkuin koulutuksessa mun, ikään kuin sijoituspaikka on ollut varhaiskasvatuksessa vaikka mä olen tehnytkin opettajatutkimusta ja dekaanina ja muuta kaikkea. Mut mulla ollut ikäänkuin se kotipesä siellä varhaiskasvatuksessa, niin sää olit aivan oikeassa siinä että kun ollaan lapsuuden kanssa tekemisissä ja muussa niin kyllä mun mielestä siellä on hirveän mä sanoisin että siellä tulee ehkä helpommin semmoinen leikkimielisyys ja hauskuus niissä kokouksissa ja niissä seminaareissa kun jossakin muussa. ihmiset ovat tietenkin valikoituneetkin jo tietäntyyppisiksi mut sit se kulttuurinen käytäntö jossa ollaan niin myös niinkuin ruokkii tavallaan sitä ettei aina tarvi olla otsa kurtussa ja silti voi olla ihan asiasta kysymys, Tostahan vois ajatella että narrius organisaation ilmiön piirteenä. Kyllä, et se olis yhteisöllinen. Se ei ole yhteen ihmiseen, se vois olla aika mielenkiintoinen.

haastateltava: Kyllä joo, Mauno Koivistosta on mielestäni joskus kerrottu että hän oli ilmeisen hyvä tämmönen manipulaattori, että jos hän halusi viedä jonkun asiaa eteenpäin niin hän yleensä esitti siitä ensin päinvastaisen näkökulman ja odotti että se tulee se mitä hän haluaa sieltä muista sitten ja saattoi sanoa että tehdään sitten näin. Niin siinä joten kuin katsotaan vähän sillai kääntäen asioita ja tämä.

haastateltava: Oppi kuitenkin että ryhmän pitäis olla heterogeeninen. Että erilaisia ihmisiä siellä että näin tämmösiä foliohattupäitä tarvitaan mut sit on tosi tärkeitä myös ne jotka vähän kysyy että haloo maa kutsuu. Kyllä. Että katotaanko vähä. että siinä tavalla mä ajattelen että siellä on monenlaista ja nyt niitä niin monta koulukuntaa jossa voidaan niin kuin nimetä tällaisia rooleja että on aloitteentekijä ja on tukija mutta menemättä nyt tämmöisen nimittelyyn niin mä aattelen että se on hyvä kun on.

haastateltava: Ja se hetki sitten kokemuksen merkitys nyt sattumalta juuri tässä miettinyt tekemällä on tutkittu tässä EMOT hankkeessa aloittelevia opettajia. kun oon niiden kertomuksia luettu ja analysoitu. Jotenkin tulee semmonen johtopäätös että organisaatiot eivät välttämättä osaa hyödyntää aloittelevaa työntekijän osaamista ja siinä ois tosi paljon potentiaalia. Nykyisin puhutaan myös tämmöisestä kun

käänteinen mentorointi mentorointi perinteisesti. Kun määhän oon ollut näissä mukana. Silloin kun mekin aloitettiin niin me ajateltiin näin et se kokenut on se vertainen joka ohjaa sitä ryhmää ja niitä kokemattomia, ja nyt sitten tän hankkeen aikana on tullut sinne olo että se on vain yksi puoli asiasta. Ja tosiaan nyt sitten meilläkin siinä hurmohankkeessa oli Kallion Tiia, joka tekee yritysten kanssa yhteistyötä. Niin hän toi esille sen käänteismentoroinnin, et se onki se nuori joka ottaa ikään kun sen ryhmän ohjaamisen niin sanotusti kyllä. ja sillai mä aattelin että kasvatusorganisaatioissa ei välttämättä aina osata hyödyntää. että niinkuin sillä jos mä aattelen että innovoidaan jotakin, ja halutaan asioita eteenpäin niin niillä nuorilla vois olla semmosia tuhannen taalan kysymyksiä.

haastateltava: Kyllä meillä on hyvä pointti.

haastateltava: Usea ajatellaan että ne on jotenkin vajaita, et ne ei vielä ossaa ja voi voi ja mutta ku niillä on semmosia vanhuksia jotka sieltä voi kypsyä. niin siellä mä ehkä näenkin tommosta kun tulee uusi henkilö.

haastateltava: Yritysmailmassa se onkin vähän mutta kasvatusorganisaatioille kuin siinä on tavallaan vähän se paradoksi että kun siellä on toisaalta se tietty säilyttämisen idea koska kulttuuriperintöä pitäisi myös siirtää ja tietyllä tavalla kasvatukseen ja kasvamiseen liittyy tietty semmonen hitauden filosofia ja ihan niin kuin semmoinen olemus niin siellä ei välttämättä sitten aina. Toki yhteisöt kuin työyhteisöä eroaa hirveesti tässä asiassa mutta jos tällaisen yleistyksen ottaa.

haastateltava: Ne ovat usein juuri edellä.

haastateltava: Ideoidaanpa nyt ja siihen varmaan liittyy sitten se mitä se Heikkilän Jorma aikanaan sanoi että aikaa, tarvitaan aikaa. Mä itse olen joskus ahdistunut vaikka en itse pidä itseäni niinkuin kuin ihan maailmankaikkeuden hitaimpana niin tuota. Tämmöisissä tilanteissa seminaareissa joissa sanotaan että teillä on 15 minuuttia aikaa ideoida, niin meille ainakin itselle tulee semmoinen olo että mä en osaa. Mä en pysty mä en kykene. Mä tuskin ehdin lämmitä siinä viidessätoista minuutissa että kyllä joku tämmönen. Sillai ajattelen että se on aika, mutta miten sitä voi valmistella että voiko sitä tehdä eri tilanteissa voi toimia vähän eri tavalla että voi

jättää ne hautumaan sen idean, että voi ajatella että se joku juttu esitellään tänään ja palataan siihen huomenna ja annetaan selkäytimenkin hoitaa asioita ja laitetaan ihmiset metsään kävelemään. Että ja tämmöistä leikkimielisyyttä juuri ja koitetaan kattoo asioita vähän sillai vinosti niin tuota että se on yksi semmonen. Kyllä varmaan ihan ihan keskeinen ja sitten tietenkin se että.

haastateltava: Niin kuin semmosia syöttöjä ulkopuolelta että kyllä mää olen me ollaan käytetty esimerkiksi nyt tarinateatteria käytetty ja tämmösiä, erilaisia toiminnallisia menetelmiä niitä myös tässä mentoroinneissa käytetty tosi paljon. morenolaista sosiodraamaa ja psykodraamaa ja niin edespäin niin että siinä tulee niinkuin joku semmonen vaan niinku vähän että joku erilainen kokemus ja ehkä tämmönen ruumiillisuuden mukaan yliopistossa varsinkin kun kiinnostus on yleensä ollut että tästä poikki ja pää kiinnostaa, että ruumiillisuus on hyvin vieras ja pelottava ja tämmönen, niin me ollaa ainakin näissä meidän hankkeissa lähdetty just toisinpäin että koitettu ottaa sen ruumiin tieto ja tämmönen ruumiintieto sit käsitettähän käytetään.

Niin jotenkin mukaan, tehdä asioita näkyväks ettei vaan ajatella että se on siellä. Kaikki on siellä pään sisässä, vaan että koetetaan saada ne sillä tavalla framille että säki voisit ehkä tavoittaa jotakin siitä mitä mun pään sisässä tapahtuu, niin laitetaan se näyttämölle. Tai tehdään siitä joku juttu. Ja se usein niinku se innostaa. Ihan siis tämmöset triviaalit joku ihan perus sosiogrammi tai joku..

haastateltava: Sitähän se on mitä tahansa se on ja kiertäkään ja kävelkää. Et otetaan ikään kuin se jotenkin se koko ihminen mukaan.

haastateltava: Ja tuossa kerroinkin että tommosia on käytetty ja tehty ja tällä tavalla. Ja jos mä nyt itseäni ajattelen johtajana ja esimiehenä ja myöskin niin kuin sen palautteen pohjalta mitä mä oon saanut niin niin tuota.

Toivottavasti tää ei kuulostaa itsekehulta mutta se palaute mitä maan saanu niin on liittynyt siihen että mulla on kyky luoda semmosta tunnelmaa että siellä uskaltaa olla ja sitä mä usein teen sillä että kyllä mun ajattelussa. Kyllä mä mielelläni koitan nähdä asioissa huvittavia puolia. Että niin traagista asiaa ei ole etteikö sieltä jotakin

huvittavaakin voi lentää mutta toki se että missä tilanteessa sitä voi käyttää ja muuta näin mutta niinku nähdä tällöistä et ehkä et mä en nyt tätä narri osaa ja vielä jotenkin liittää mutta kun sen huumoria kyllä.

haastateltava: Jotenkin tällä tavalla pyrkinyt.

haastateltava: Ja sitten koittanut varoa sitten on myöskin aina ajatella että mä voin nauraa itselleni mut muille mielummin ei.

haastateltava: Meillä on ollut tällaisia pitkäkestoisia opettajaryhmiä joita me on ohjattu ja sit koitettu jo etukäteen miettiä että miten organisoidaan ne työskentelytavat niin että siellä niin kuin saisi kaikki puheenvuoron.

haastateltava: Se on ihan kanssa oma niinku tällöinen osaamisen laji ohjaajana. Että pystyy ja useimmiten siinä ei pysty, onnistu, mutta yrittää pitää aina. Että se on. Se on toki totta mutta sitten juuri tähän liittyy mun mielestä se ryhmien välinen dynamiikka tai jotenkin se ryhmädynamiikka että kun voi olla että juuri ne hiljaisilla sillä voi olla niin aivan siis poskettomia juttuja myöskin ja ideoita ja jotenki. Jos ajattelee että historioitsija Tapio Keskisarjaa, en tiedä tiedäkö. Hän televisiossa paljon ollut ja kirjoittanut ja muuta siis hän. No hänessä on varmaan jotakin narriutta mutta hyvin vakavalla tavalla. Et hän on tuota, puhuu aina samalla monotonisella äänellä ja haudanvakavavakava ja silti kuitenkin puhuu aivan niin kuin todella hausvasti ja muuta. Varmaan löytyy Youtubesta tai jostakin, katoppa huvikses että onko hänessä jotakin narriuden elementtejä mutta että hän. hänellä on aina niinku se vakava tavoite. Hän on tehnyt tuota upeita teoksia. Kirjoittanut mun mielestä Mannerheimistä hulltio nimisen kirjan. Katsoppas onko siellä narriuden elementtejä.

haastateltava: Siinä on tekniikoita mutta sehän tämä haistattelun tarkoitus ei ole, mutta on monenlaisia tekniikoita siihen että, meillä joskus käytettiin jopa sitäkin että annettiin tietty minuuttimäärä. Jokainen saa kertoa puhua minuutin kaksi minuuttia tai jotain tällöistä ja.

haastateltava: Niin tuo rooli sana pikkusen pelottaa tuo sana rooli ja sitten kaikkienensa kun se on niin ongelmallinen termi. Et jotenkin ja mä ajattelen että

roolin ottaminen on ongelmallista koska sen minkä tahansa, siis sellaisen etteä pidättäytyy jossakin, että on enemmän mä ajattelisin et kun johtajanhan pitää muistaa että hän on johtaja ja viedä asioita eteenpäin ja hänen tehtävä ei ole esimerkiksi koska huumoria ja tämmönen niin se voi lähteä ja ylipäättänsä työyhteisöt hirveen mielellään lähtee menemään pois siitä perustehtävästä lähtee niinin hakemaan jotakin mitä tahansa muuta ja on näitä perusolettamus ryhmiä joihin työyhteisöt helposti vajoaa ja muuta. Johtajan tehtävä ois kuitenkin pitää sitä päämäärää mielessä. niin niin sillai mä ajattelen että se että ei voi ottaa narrin roolia mut voi ottaa hetkellisesti jonkun jos se on semmoinen oivaltava johtaja, niin voi jossakin tilanteessa ehkä ajatella että hei nyt voisi olla paikka jollekin ja tehdä mikä tahansa tuttu huumorin tai minkä nyt vaan keinon avulla. Mutta kyllä sit pitää palata mä sillä tavalla ajattelen että johtaminen on enimmäkseen vakavaa hommaa ja tuota johtajan tehtävä on niinku pitää se ryhmä muistamassa että tänne päin meidän pitäisi mennä..

haastateltava: Hetkellisesti tai joku semmonen jos joku erityinen juttu on että rakennetaan joku näytelmä tai mitä tahansa niin siellähän nyt johtaja voi ottaa sitten minkä roolin vaan. Jos se on ikäänkuin yhteisesti sovittu nyt nyt tuota leikitään.

haastateltava: Se voi olla sekä että ja siinä on niin mä aattelen kuitenkin että siellä on ne oleellisemmat asiat ovat se että mikä sen työyhteisön yleinen tila on. että onko luottamusta olemassa ja jos on uhkana yt:t ja muut niin en nyt lähtisi kauheasti vitsiä vääntämään kyllä kyllä että pitää olla aika sensitiivinen siinä että mistä asiasta on kysymys. Mihin huumori sopii. Ja siitä politiikassa näkee koko ajan esimerkkejä kun ihmisillä pettää harkintakyky. Että vakavista asioista saatetaan laukaista jotakin sellaista joka sitten loukkaa tosi paljon. Et se riippuu niin siitä muutokseen mikä on sen muutos mihin tähdätään ja mitä ollaan tekemässä ja useinhan nyt innovoinnit liittyy siihen muutokseen. et halutaan jotakin uutta. Se muutos on kun se on aina läsnä ja työyhteisö muuttuu koko ajan, ihmisiä tulee ja menee ja muuta kaikkea. Et se on niin kuin sitä, et ihan höpöpuhetta semmoinen että jotenkin nyt tässä tehdään tämä muutos sitten meillä ois ihan niinku rauhallista semmoista ole eikä koskaan ollutkaan mutta ehkä frekvenssi on jotenkin tai vauhti on vähän nopeampi. Niin niin niin.

haastateltava: Sillä tavalla mä en osaa ehkä edes erottaa tuota innovaatiota ja muutosta ja luovuutta ja ideointia. Musta ne on kaikki niin kuin saman asian eri termejä niin totta.

haastateltava: Voi sanoa jotakin mut toisaalta niinku se ihmisten kokemus on aina. Se täytyy ottaa vakavasti..

haastateltava: Kyllä se voidaan sanoa narriudeksi jossakin tilanteessa määritellä toisaalta se voidaan sitten ajatella että se on henkilö joka kysyy, kysyy kysymyksiä joita muut eivät kysy.

haastateltava: Joo hieman vaikea kysymys. Mä huomaan että mulla on tohon termiin joku tietty semmonen semmoinen niinkuin varaus. Semmonen että minä toivoisin että kenenkään ei tarvitsisi olla narri, vaikea jotenkin vääntää ajatusta toiseen toiseen asentoon että että varmaan siihen nyt liittyy ihan ne mitkä on klassisesti narriuteen et jos sitä termiä haluaa käyttää. Varmaan on tärkeä sitä uudelleen määrittää myöskin ja löytää siihen uusia näköaloja mutta kyllä mä nyt ajattelen et se narrina ollessaan ihminen katsoo asioita semmosesta vinkkelistä joista valtavirrassa ei välttämättä katsota ja uskaltaa sanoa sen ääneen. Varmaan se tietty uskallus siinä on. Narrin roolissi. Mut sit jotenkin mä ajattelee myöskin näin että joskus tässä maailmanajassa niin voi helposti ehkä käydä niin että että.

haastateltava: Joku kommentti tai muu tulkitaan jotenkin ikään kuin semmoseksi hauskaaksi narrimaiseksi jutuksi vaikka se ihminen on oikeasti ollut se ei oo halunnut olla narrina sille hetkellä että jotenkin kuulijan. Kuulija ja kuuntelijan vastuu ja merkitys miten osaa kuulla nii.

haastateltava: Mutta että se että varmaan niin kuin tässä ajassa myöskin toisaalta tarvitaan näitä jotka katsoo toisin. Että on niin monia asioita menossa, jossa ois ihan hyvä että joku sanoisi että keisarilla ei nyt taida olla vaatteita.

haastateltava: Niin kyllä monenlaisia. Jos mä nyt ajattelen niitä yhteisöjä missä mä oon ollut työssä niin. Yleensä monenlaisia, että jotkut ottaa sen innostuneesti vastaan ja lähtee vähän ehkä mukaan ja niin ikään huumorissa taas on tyypillistä että

lähetään kertomaan niin toinen panee vielä paremmaksi ja sitte on kolmas on vielä hurjempi juttu ja et se niinku kasvaa ja kasvaa megalomaanisiin mittoihin.

haastateltava: Mutta että sitten taas on semmosia jotka useimmiten jos siellä koolla on enempi kuin kolme ihmistä niin. joku jotenkin niinku ei tavoita sitä asiaa tai jotenkin kokee että tämä ei oo se paikka jossa näin toimintaan, tai muuta tällöistä että kyllä se tuo sensitiivisyys mihin sääki äsken viittasit niin, on semmonen. Tai että pitää muistaa se että ihmiset, ihmisten kokemusmaailma on niin se voi olla niin erilainen. Että sama asia voi näyttäytyä niin toisella lailla ja ihan mietin kuin puhuit näistä kun on työyhteisössä vasta tulleet ja sitten pidempään olleita niin niin muistan kyllä tällöisiä tilanteita itse että kun se organisaatio voi näyttää aivan erilaiselta sen aloittelijan kuin sen kokeneen tai pitkään työssä ihmisillä ja että ei arvaisi että puhutaan samasta työpaikasta jos ei tietäisi. Niin siinä on semmonen semmonen jännite olemassa että jos siellä sitten joku rupee esimerkiksi heittämään herjaa siitä että mitä täällä nyt on tehty että eikö nyt olisi aika siirtyä kivikaudelta jonnekin vähä tänne päin, niin niin voi olla että se on kaikista nuorista tosi hauskaa ja kiva idea. Mutta siellä voi olla joku joka kokee että nyt murennetaan se työ mitä me on tehty ja niin edespäin. Että mittään asiaa ei varmaan työyhteisössä voida tehdä niin että kaikki kokis sen samalla tavalla

haastateltava: Enimmäkseen positiivisia kyllä kyllä, ilman muuta koska se on hyvin hyvin käytettynä niin ja niitä niin paljon tällöisiä ihan niin kuin harjoitteitakin olemassa joissa se huumori ja tietynlainen narrius on mukana kun ryhmäytetään porukoita ja tällöistä että. et kyllä se siinä siinä se toimii hyvin koska se pääsääntöisesti koska se vapauttaa sitä ilmapiiriä. Siinä on se pointti. Ja usein on tai jos on et, huumori ja narrius menee niin päällekkäin, mut että usein ryhmässä on joku henkilö joka vapauttaa sitä tunnelmaa jollakin hausalla jutulla tai muuta niin voi käsitteellistää narriks jos haluaa.

haastateltava: Sopivassa tilanteessa, vaikea sanoa, vaikea sanoa.

haastateltava: Ehkä tuohon viitata näihin keskusteluihin mitä me käytiin aikaisemmin siitä että mihin, mihin tilanteeseen huumorikin ylipääntänsä sopii että jälleen niin kuin sen sensitiivisyys että musta on vaikea ehkä sanoa että, yksilöidä

mihin tilanteisiin mutta tietenkin joku semmonen että voihan olla että kokoonnutaan esimerkiksi jonkun semmosen tehtävän ympärille että halutaan vaikkapa tällöinen joku missä mennään tai muu vastaava tai joku kehittämispäivä että nyt koitetaan ninku hakea, ikäänkuin etsiä sitä missä meidän organisaatio on menossa tai mitä meidän työyhteisölle kuuluu, tai muuta niin. Jossakin semmoisessahan voi, jossa niin kuin ajatus on että jokainen saisi sanoa mitä mielessä liikuu, niin niin silloin joku tuommoinen voi olla ihan ihan semmoinen sillä laittaa ajattelemaan. Ja sitten mitä mietin myöskin että riippuen tietenkin että minkälainen ryhmä on koolla että miten miten niinku voi edetä mutta niin kuin jos jos nyt on semmonen kohtuullinen porukka joka voi olettaa että siellä kaikilla ois joku mahdollisuus saada äänensä kuuluviin niin johtajanahan voi sitten tai ohjaajana organisoida sen tilanteen niin että miltäs tää kommentti teistä tuntui. Miettikääpä pareittain. Tai käydäänkö kierros. Miltä tämä tuntuu, vähän niin kuin terapiassa. Miltä se kuulosti kun hän sanoi näin niinkuin purkaa sitä ja tehdä niinku näkyväksi niitä tunteita. Ja jos se on luottamuksellinen se tilanne niin siellä silloin toivon mukaan joku voi myös sanoa että musta tuo ei tuntunut hyvältä.

haastateltava: Niin että tämä on varmaan tää mitä sille autenttisuudella ymmärretään ja kun tää meidän aika vähän sitä että kaikki põlöttää kaiken ulos mitä nyt sattuu mieleen tulemaan. Itse ajattelen näin että päässähän saa ajatella ihan mitä haluaa. Se mitä sanotaan ulos ja miten se sanotaan, niin siinä ois ihan hyvä vähän sordiinoa käyttää ja tuota niin sitten juuri näin että sulla on tietty tällöinen sosiaalinen asema tai status, niin sun pitää käyttäytyä sen mukaisesti et sä voi olla se sama tyyppi joka kesämökillä humalapäissään puhuu jotakin, et se vaan on niin, et sä voit olla niin kuin se autenttisuuskkin on aina sitä että siinä on tietyt rajat.

haastateltava: Vois puhua demokraattisena johtamisena myöskin tai yhteisenä johtajuutena, jaettuna johtajuutena, että monta termiä jolla voi. mutta varmaan just se että pystyisi ottamaan sen annetun statuksen ja roolin ja tehtävän jotenkin sillä tavalla että voisi kokea että minä niinkuin edes joiltakin osin sovin tähän muottiin missä on nyt odotetaan olevan kun minä olen kerta tällöisen tehtävän ottanut vastaan. Ja jos siihen saa jonku semmonen tatsin niin sillen mä luulen että se autenttisuus tulee. Ettei tuu sitä vaikutelmaa että tuo teeskentelee.

haastateltava: Aika paljon, no nyt tossa mitä viimeksi sanoin kun tuli mieleen se että tavallaan että kuka kuka katsoo ja kuka ikään kuin antaa narrin tehtävän tai roolin tai position että onko se aina se henkilö joka ottaa sen vai onko se niinkuin myöskin jotenkin se on että se annetaan ja jotenkin tulee mieleen että onko tässä aika lähellä myös kun viittasit tohon kunnioitukseen ja on puhuttu tästä sensitiivisyydestä ja muusta, että joskus kun työyhteisössä saattaa olla ihmisiä jotka voi laukoa aika rumiakin asioita ja voivat sitten ikään kuin vedota jälkeenpäin vähän tähän että no minä en nyt vaan nähnyt vähän täällä narrina ja näin ja huumorilla ja näin. Se on varmaan yks semmonen aika kriittinen kohta tuossa just että miten se narrin vuorosanat ottanut henkilö että mitä se sanoo ja millä mielellä ja. Sen jotenkin sen pitäs kohdistua jotenkin kuitenkin itsen kautta varmaan sen narrin jotenkin sanoa ne asiat. Ja kun me hirveän helposti sanotaan toisten kautta se.

haastateltava: Jolloin siitä voi tulla sille ihmiselle aikamoinen painolasti sitten. Tärkeitä asioita. Sitä kyllä.

MANAGER 2

Mulla oli tosi hyvä tiimi tossa. Tottakai ku se mitä enemmän sä teet ihmisen kans töitä niin sä opit tunteen ne paremmin ja sitä kautta niin niin kaikkien asioiden hoitaminen on paljon helpompaa kun opit tunteen. Ideointihan, se on mun suuri vahvuus henkilötasolla tasolla ja sitten vähän jos aatellaan Joutsensiltaa, niin määhän ideoin ja ruokien asioita, mikä taas oli hyvä asia koska henkilökunta osas sanoo suoraan että unohda toi, se menee kohta ohi. Ja mä yritin sitä ruokkia myös että antakaa niinku vaikka ihan minkänäkösiä pöljiä ideoita koska niistä voi joku asia jäädä mieleen, jota sää et ehkä sillä hetkellä tarvitse, mutta se voi tulla myöhemmässä asiassa voit hyödyntää niitä. Mutta liian vähän tuli laitettua asioita ylö paperille ja mää tykkäisin sellaisesta, mindmap tyyppisestä ideoinnista että heittäkää ihan mitä ideoita. Ei välttämättä alkoholia mutta, se ois aina parempi.

Yritin ruokkia siihen rohkaista ihmiset koska varsinkin kun ne oli vielä enemmän loppuvaiheessa asiakasrajapinnassa, niin millä me pystytään parantamaan niitä työolosuhteita. Sitä helpottaa sitä prosessin läpikäyntiä kun on mahdollisimman yksinkertainen se. Kuluttaja tulee sisälle ja se kuluttaja menee kassan kautta ulos

mahdollisimman paljon jättäny rahaa matkalle. Se on kaikille helppo, liittyen sitten myymälän esillepanoon tai liittykö se niihin kalusteisiin. Kertokaa mikä teidän mielestä ois hyvä. Koska se että sen jälkeen mä taas osasin sanoa että meillä on tällainen kosepti ja se voi olla vaikea saada toteutettua se. Mutta jos kaikkea ei kerrota eteenpäin ehkä voidaan se silti tehdä. Sit saattaa olla kuitenkin se. Minusta tykättiin paljon siinä et mä myös osasin tehdä päätöksiä. Niin kuin. Torpata suoraan sen ajatuksen, se ei nyt vaan tässä käy. Tai sitten et tuohan on aivan loistava idea miksi sanonut aikasemmin, et mehän tehään tää. Ja sit saatto olla viikon päästä tehty.

Se tarvii aina se työntekijä ideasta jonkinäköisen vastauksen, okei, se voi olla et välttämättä anna sitä heti jos haluat miettiä sitä. Mut sit ku on kiireinen mä tiedän sen että mä tuun töksäyttelee ja mä tiedän et se ei oo mun vahvuus kun sä oot ollu paineen alla. Mut mä oon oppinu sen. Johtamisessa niin, vastauksen antaminen työntekijöille on tosi tärkeää. Mutta sit se et millä tavalla se tulee vastaus. Siinä mä en oo kaikista paras. Mut anna se vastaus sit jossai vaiheessa, et sä voi pelata siinä vähän aikaa.

Sehän on niinkuin tarvehierarkiassa just se että kuunteleminen ja tulla kuulluksi ja. Omien ideoiden toteuttaminen nehän kaikki on ihmises niinku periaateessa pää sisällä, Nehän on meissä sisään syntyneitä juttuja. Tosin että ihmiset toiset on johtajia ja toiset on sitten taas työntekijöitä että kaikki ei halua ottaa vastuuta.

Määhän oon monesti lähtenyt sillä niinku ajatuksella että miten me voidaan parantaa sen henkilökunnan, sen, työviihtyvyyttä ja sitä tekemistä. Ihan kysyny suoraan että millä sun ois parempi tehdä. Esimerkissä on se palkanlaskenta, et kysytään suoraa onks tää ohjelma, et tykkääksä käyttää tätä. Jos sanot et tää on ihan paska, niin otetaan se toinen mistä sää tykkäät. Tavallaan sää sitoutat paremmin henkilökuntaa kun ne saa itte vaikuttaa siihen omaan työviihtyvyyteen ja siihen et se pystyy tekemään päätöksiä samanlainen kuin meilläkin henkilökunnalla on. Moni ei uskaltanut tehdä myöskään esimerkiksi hinnoittelupäätöksiä. Mää olin antanut sen vapauden et jos on offseasonin tuote, niin ei teidän tarvi tulla kysymään multa että voiko sen myydä miinus seitkyt, tai jotain, mun idea on et pääset eroon siitä. Et sit jos mä tuun kysyyn et se on myyty näin isolla miinuksella et se on joku juttu, sit sä sanot et se oli pyöriny tuossa pari vuotta vaan varastossa. Mä sanoin että asia selvä.

Se vastuu oli myös et se varato kierti, ja ne vanhat, millä ei oo enää mitään arvoa kaupallisella alalla, niin niistä vaan pitää päästä pois. Kun se näkee kuitenkin se myyjä sen potentiaalin siinä asiakkaassa. Pitää pystyä tekeen se päätös.

Se on ihmistyyppistä kii. Oli ihmisiä jotka tiesi asian ja osas niinku että asia selevä, pois vaan. Se on vaan heidän luonteesta ehkä kiinni että eivät he halus vielä käydä varmistaa et voinksmä myydä tämän. Tai sitten se oli myös teatteria asiakkaalle päin. Käydään kysymässä esimieheltä, et se on se viimeinen hinta. Se on myös sitä myös sitä peliä. Myös itse sitä olen hyödyntänyt. Omassa esimerkissä tässä on tietyllä tavalla asiakaspalvelujuttu. Kun tiedän et on vanha tuota ja toinen rupee tinkaa mitäs sä tästä maksasit. Asia selvä mennään kassalle. Se on tosi vaikeaa se huumori ja narrius markkinoinnissa, sitä varmaan oot joutunu tutkii kans.

Niin kun niihin pikku nyansseihin. Ei mennä ihan. Se menee entistä vaikeemmaksi koska sosiaalinen media, kaikki on avointa ja muuta. Niin tuota, ja se että aivan varmasti itse kun olen aika kova puhumaan niin varmasti tulee tehtyä vääriä valintoja sanavalintoja. Ja sit se riippuu siitä vastapuolesta, ja siitä mä myös nään et se on myös alakohtainen. Mullahan on vaan niinku sporttikaupan sektori. Missä yleensä on, yleinen fiilishän on kaikilla että hei mahtava, ilosen kyllä, niin tavallaan ja näkeehän sen myös tavarantoimittajapuolella kun tuli joku uus ihminen vaikka töihin myymään jotakin jos ei niinku ymmärrä sitä urheilupuolen huumoria se on vähän kuitenkin semmonen sisäänpäin juttu. Sporttiväki on vähä sporttiväkee. niin se ponkas siitä pois. Sille ei avautunut vaan se.

Ja kyllä se valitettavasti joskus myös osittain näkyvyä myös rekrytoinnissa ja henkilökunnassakin, ja kyllähän mää haen itse suoraan töihin sellaisia. Ei mua kiinnosta ne paperit. Mä halusin ihmisen töihin.

Mä oon välillä narri, No mä oon ehkä se on välillä se pöljä siellä joka tekee välillä ihan hölmöä. Mää oon vähä siitä, et meillä pojilla on joku geeni olemassa sisällä. Se ikuinen pikkupoika, mä en oo koskaan saanu pois itsetäni. Koska mulla on se pieni semmonen niin kuin jäynänteko aina mielessä.

Mut taas kun sä oot toimitusjohtaja asemassa niin, mun ajatusmaailma ei taas niin pitkään mä en edelleenkään miellä itteni toimitusjohtajaksi vaikka se on hieno titteli ja sana ja kauppia ja yrittäjä. Ei, emmä elä illä statuksella, vaan mä haluan niin kuin henkilökunnan kans olla, ottaa melummin ne kyltit pois ja olla samalla viivalla ja kaikkee tehä yhdessä mutta ei vaantoiminut koska ne ties tuo maksaa mun palkan, Pitää jonkinlainen kunnioitus olla. Mutta esimerkiks tällä hetkellä niin Lassin kanssa tietenkä mehän ollaan toimeksiantosopimuksella työsuhde. Eli meillä ei ole normaalia työsuhdetta vaan toimeksiantosopimus sehän taas on erilainen eli sehän ei oo työsuhteessa sillon, niin tällä kertaa taas, me ollaan tunnettu 2005 vuodesta asti taas henkilö niin molemmat tykkää siitä et sanotaan suoraan. Ei vaan mielummin sanoo ihan suoraan meillä on sit niinku saattaa hetkellisesti ahdistaa, et voi ei, mut sit tunnin päästä soi puhelin, et itseasiassa joo, molemmat on miettiny asiaa ja sit saadaa parempi ajatus. Sit ku tulee kiireessä paineessani niin ne on ehkä ne haastavimmat kohdat niinku yrittäjälle. Siellä on oikeita stressiä ku painaa ne laskut päälle ja joku tulee kysymään lomaa, niin et varmana saa.

Kyllä mä oon. Oon se narri mut mulla on kyllä kyky ottaa sit se asema siinä vaiheessa ku piti ottaa vakavakin asia pöydälle.

Oon nähny miten iso voimavara on siinä hyvässä porukassa. se on ihan käsittämätöntä miten paljon niillä on tietoa ja taitoa enemmän kuin sillä yhdellä ihmisellä pelkästään siellä norsunluutornissa on. Ja sen voimavarojen hyväksikäyttö ja osaaminen, koska se ei maksa sen enempää sille työnantajalle. Jos saat hyvän porukan, niin ei sun tarvi naurattaa niitä rahalla. Siis sehän tässä on hieno asia. Se timantti ku sulla on se siellä. Niin ne on iloisia ja tekee hyvin duunia. Ne ideoi ja rakentataa koko hommaa, ja sä maksat niille saman palkan. koska se on myös se yhteisöllisyys sitten mikä tulee sitten koska no joo, se on rekrytoinnissa iso asia, eli sä osaat rekrytoida sellaiset henkilöt jotka on joilla kemiat toimii keskenään että. Ja sitten myös johtamisen se kun sä näät että siellä on se yks mätä omena, joka voi tuhota koko kaiken niin näät sen että hei, tuosta pitää päästä pois. Et mikä se. Se on myös ihmisluonteesta on.

Eli sitähan moni harva uskaltaa sanoo suoraan, mut sit taas keskustele ihmisten kanssa työ hänen työkavereitte kanssa siellä sitten on joku joka onneks uskaltaa sanoo että tää ei kuulu tähän joukkoon.

Itse tuota mietin. Ja sit yks eilen mä luin sitä sun tarinaa nii. Mä en tunne juurikaan ihmisiä jotka on vaikka insinöörityyppisiä koska okei mä oon lukenu tuota myös mentaalivalmennuspuolta ja ihmistyyppiä niin niissä on paljon eroa ja että sä oot mä oon visuaalinen ihminen ja sää oot aika pitkälti samantyyppinen. Piirretään koko ajan tähän. Jos sä oot insinööri ja niin semmonen niitten taulukoittes orja. Analyyttinen, niin mun työyhteisössä ei ihan hirveästi oo sellaisia ollu, niin ne on aivan erilaisia ihmisiä sit lähestyy et saatat sieltä ne ja millä tavalla he pystyy tuomaan sen sitten kuinka kyllähän ulospäin suuntautuneet visuaaliset ihmiset niin nehän on monesti ne on rohkeimpia. Että ne pystyy tuomaan sen ajatukset ja ideat esille. Ihmistyypeissä on eroja ja niissäkin on hirvee voimavara mut niissä on myös niissä hilajisemmissa ja et miten saat ne avautumaan siihen keskusteluun. ja siihenkään ei välttämättä se, jos niillä ei huumorintajua niin se narrikan ei siinä auta.

Elikkä pitkä tai isokokoinen niin sillä se auktoriteetti tulee myös fyysisyyden kautta siihen tekemiseen. ja valitettavasti mää nään tässä negatiivisen mä oon muutamaa ihmistä seurannu pidemmän aikaa tajunnu sen että ne on aina ollut, esimerkiksi koulussa, ei niille vittuilla Ne on aina ottanu sen ne on aina ollut ylempänä koska kukaan ei uskaltanut vetää kuonoon niin sattuu.

Niin ja tästä hyvin tuosta tuli taas mieleen, anna myös palaute siitä onnistuneesta ajatuksesta jos se tulee sieltä henkilökunnalta. Ei sitä kannata omia ittellesnä. Taas kerran te olitte parempia kuin minä. Eli kääntää jopa palkitsee sitä kautta sen onnistumisen. Jos ne somisteet oli paremmat siellä ikkunassa, niin hei. Jos sä kokeilet vaikka kymmentä uutta juttua, niin sehän on ihan faktaa että niistähan ei toimi kuin 2 ja 3, mutta jos niillä tekee hyvän tilin niin se on ihan ok. Samahan se on ideoinnissakin, et kyllähän niin niin paljon ammutaan niinkuin välillä huti, et sä voi aina tietää.

(Narri) tuo mulle mieleen ihan väärä asioita kyllä.

Ethän sää sitä jos sä oot palaverissa palaverissa niin sun pitää vähän aikaa kattoa. Että sä voit niinku tunnistaa ethän sää nää niinkuin heti.

Mulla ajatuksenjuoksu menee aina niinku muutaman metrin eellä minua. ja tuota, valitettavasti onneksi nykyään vähän rauhallisemmin, mutta siellä aina tulee sammakko suusta ja väärään kohtaan ja sit yrität sitä paikata, ja miä enemmän paikkaat sitä tilannetta niin se menee parempaan suuntaan.

Pitää lukea tosi nopeista asiakaspalvelutehtävissä sitä että miten se toinen reagoi johonkin heittämään, huumoripohjaseen läppään, mikä se on oikea sana läpälle, vitsi, niin sti jos se että se ei niinku lähe laukalle niin vedät sitte takasi.

Se tunnistaminen niin. Jos mää oon itte ollu se työyhteisön narri. Niin kyllä se on ollut myös sitä heittäytymistä tietyllä tavalla myös siihen että sä uskallat nauraa myös itsellesi. Se on kyllä se isoin. Ja myönnät virheet sitten myös osaat tunnistaa ne. Se on ikävintä mun mielestä työyhteisössä jos sä et myönnä virheitäs. Sit on tosi vaikee sanoo et sää mokasit.

Eihän me haluta toiselle käytännössä pahaa. Ikinä, sehä on meille sisäänkasvanu juttu, mutta sitten mitä me opetetaan tuolla että, onko oikein lyödä vai ei. Niin niin, se perusluonnehan on meillä kaikilla on et me haluttas kaikille hyvää ja mää en tiedä miks me ees tapellaan.

Kyllä se on tullut mulla tekemisen kautta et niinkun. Mä niinkun oon kova tekee töitä, työmyyrä, ja siis se että jos se henkilö on poissa niin mä voin täysin paikata sen, mä osaan tehdä ne asiat joita hänkin osaa tehdä. Arvostus tulee myös sieltä että jos jos aina multa voi tulla kysymään neuvoa elikkä kuitenkin että vaikka se on välillä vähä pelle, mutta jos mä en tätä osaa niin mä tiedä keneltä mä sen, mä käyn kysymässä Samilta niin se ratkasee tän ongelman.

Kyllä mä kerron, kun uus porukka, ihminen tulee ja töihin ja käydään taloo läpi ja puhun myös henkilökunnasta kuka on minkäkinlainen tyyppinä ja mikä sen yleensä puhun monesti sen toisen vahvuuksien kautta, että silloin ku tulee ongelma tässä, ni mee kysyy sitä suoraan täältä.

SPECIALIST 1

Haastateltava: Melkoisen laaja kysymys. Mää on enimmäkseen ollu ehkä ollut sellaisissa rooleissa kun mä on asiantuntija mä on yleensä valmentaja ja ulkopuolinen, mä luon ne prosessit, jolloin me virittäydytään ja käytetään erilaisia työkaluja ja niin edelleen. Mä luulen että keskimäärin voi sitte olla vaikka omaki organisaatio missä on ollut töissä. Tai sitten asiakasorganisaatio niin siihen tarvii luoda ne puitteet, että se riippuu siitä kulttuurista varmaa että minkälaiseksi on totuttu. Että minkälaisia tapoja on, ja kyllähän sinä siinä on taas sitten esimiehillä tai ylipäänsä ryhmän jäsenillä olla erilaisia rooleja niinkuin tuossa sanoit että. Että että siinä ideoinnissaa jos puhutaan yleisemmin hyvin yleisellä tasolla. Tarvitaan kyllä niitä puitteiden luomista ja sen kulttuurin vahvistamista koko ajan ja se se saisi olla varmaan kaikkien kaikkien. Erilaisuus, erilaisuus on mun mielestä aika mielenkiintoinen asia, että se on erilainen vahvuus meillä mutta että luovuus sen takia tarvitaan luovia menetelmiä ja hyvinkin erilaisia asioita niin että kaikilla olisi aikaa tai mahdollisuutta. Siinä mielessä viritys. Voinko mä kertoa pitkästi? Puhun virityksenä tarkoitan sitä että kun lähetään asiakkaan kanssa tai asiakas pyytää jotakin asiaa mikä se sitten onkaan useinhan kun se on muutoksista tai kehittämisestä kysymys silloin kun mä on töissä. Silloin kun tehdään muutosta niin se viritys on sellainen että pidän huolen siitä että ne jotka tulevat siihen työskentelyyn tai mukaan siihen tilanteeseen tai tilaisuuteen, niin heillä on tieto että mitä se on. Mitä sillä suurin piirtein mitä siellä tapahtuu tai mitä oletetaan että niin mikä on se perustehtävä siinä jutuissa tai Jos sillai sanoo just että mikä sen ryhmän tehtävä on koska silloin on voidaan ajatella että vähän hitaamminkin syttyvät meistä tai erillä lailla tilanteisiin tulevat erilaiset temperamentit voi niinku tasapuolisesti osallistuu siihen tuota keskustelu tai mikä tapa se nyt sitten onkaan. Tai millä lailla se ideointi tapahtuu.

Mutta sillä on erittäin iso merkitys. Miten se esitetään se asia. Ja mahdollisimman luonnollisesti että se ei olla ketään. Se on tasapuolinen kaikki osallistuja kohtaa etteihän se ideoita oo sitä että kaikki osaa niinku heti heitellä tai mitä se sitten onkaan, mut se prosessin suunnittelu.

Haastateltava: Pitäisi valita ne työvälineet just sen mukaan että kaikille mahdollista tulla siihen mukaan. Tai sitten kuitenkin prosessi etenis niin että siihen pystyy eri tavoin tuottamaan lisää.

Haastateltava: Periaattessa tämäkin on yksi tapa tuottaa. Niinkuin havainnoida. Mä olisin varovainen käyttää sitä sanaa kun sanot että luova. Luovuutta ne monenlaista. Että sillä lailla ei oo enemmän tai vähemmän luovia että sillä lailla tulee mieleen että esimerkiksi jos toimitaan, niin myös ryhmän jäsenet saisivat erilaisia rooleja siinä prosessissa. Ja mielummin niin että seki että onko esimies mukana tai ei tai onks se ulkopuolinen mikä on aika hyvä, että ois tavallaa ois mahdollisimman vähän sellaista ennakkoluuloja koska aivan liikkiksiä. Kyllä me ollaan kuitenkin pitäs olla niin puhtaalta pöydältä tai niinkuin avoimena kun tehdään ryhmän kanssa että meillä ei ois ennakkoluuloja.

Haastateltava: Että on otettu asiakkaan roolin esimiehen rooliin. Tai mitä siinä ketjussa olevia rooleja. Ja hyvin vastakkaisiaki rooleja. Siinä saa, kaikenlainen leikki, mikä tähän pelillistämiseen sekä moneen muuhunkin ja mihin tää liittyy se auttaa siihen. On hyvä olla kuulolla ainakin mä oon yrittänyt ja edelleenkin yritän sillon kun teen sitä työtä niin pyrkii kuulmenaa ne sanat mitä ryhmässä olijat käyttää. Yksi näkökulma on tuo juttu mitä mä sanoin jo aikaisemminkin että silloin aletaan tekemään.

Haastateltava: Mitä mä sanoin sitä läpinäkyvästä prosessista että millä tavalla miten viritetään se ryhmä että silloin jos mä oon ulkopuolisena mun täytyy tietää niinku ryhmän historiasta aika paljon; mitä siellä on tehty ja mitä siellä on, mutta mä en saa olla kenenkään puolella tai kenenkään sanansaattaja siellä vaan ikään kuin. Siellä ryhmissä on niin valtava voima mä aina vaan jaksan ihailla sitä ja ihmetellä kuinka ryhmässä on että luo kyllä niitä mä aattelen et se fasilitaattorin rooli on tärkeä. Että on hyvä fasilitaattori olkoon se sitten, joku, joku. Ku mun mielestä fasilitointi kautta palvelumuotoilun monet nämä idiootit systeemit, nehän on hyvin samanlaisia että se nyt riippuu vähä mistä näkökulmasta kuka on nimennyt jonkun työtavan mutta nehän on niin kuin niitä samoja asioita etenkin ainakin tähänastisen kokemuksen. Jotkut tykkää näperrellä käsin ja on niinku kinesteettinen tyyppi ja sitte visualistit tykkää piirrellä jotakin tai rutata tai joku tykkää tehdä analyyysiä jollakin

muulla excelikeinolla tai millä tahansa ja sillä että jokainen voi tuoda vahvuutensa siihen. Mutta siis palaan nyt tähän edelliseen lauseeseen että että jos lähtötilanne ihan niinku palvelumuotoillussakin, niin siihen kannattaa käyttää aikalailla vaikka kuin vähä on. Jos puhutaan ideoinnista niin silloinhan esimerkiksi siinä on oleellista että miten on aiemmin ideoitu mistä ideointisysteemeistä meillä on hyviä kokemuksia muita mun mielestä niitten, niitten tuota läpikäynti on myös mun mielestä ettei ryhmällä ja siis mikä tahansa asia tavalla että mitä kokemusta ryhmän jäsenillä on asiasta X.

Haastateltava: Sillä lailla mä aattelen että ne on aina eteenpäin jos ne saa itse ikäänkuin sanoittaa sitä mikä että milloin se onnistu ja mitkä asiat oli tärkeitä elementtejä tai muuta niin ihan sitten jo siinä työskentelyssä mutta sitten se virittäytyminen mä oon niinku morenolainen ajattelija niin tuota virittäytyminen ja sit myös itse työskentely mahdollisimman avoin avoimin kortein, ilman ennakkoluuloja niin paljon kuin mahdollista. Ja tietenkin sitten myös se että tietää mitä sit tapahtuu. Niin että koko prosessi on selkeä.

Haastateltava: Aika monesti meitä ulkopuolisia asiantuntijoita sanotaan, kyllä ideoida mutta mitään ei tapahtunut. Ja siinä mielessä se arvostava, appreciative näkökulma että. Siinäkin mielessään täytyy olla arvostava kaikkia kohtaan et mä niinkuin. Myös. Mietitään että miten tää menee eteenpäin. Kuka toteuttaa ja miten tehdään, ja puhutaan siitä asiasta tietenkin. Ja siinä vois tehdä sitä roolipoikkeamaa et se riippuu niin paljon siitä kulttuurista. Kun puhuttiin siitä miten miten on ennen ideoinut tai minkälaisia kokemuksia siellä, niin se ei oi niin että joku tuo että aletaan tekeen niinkuin meillä oli ennen, tai että kyllä siellä tai täällä oli hyvä näin. Vaan luodaan se ryhmän oma, niinku

Haastateltava: Se on minusta ihana että se on entistä enemmän. me nähdään toisemme moniosaajina että en oo ainoastaan se mikä minä olen joku koulutukseni tai jonkun muun osana, mutta se että mulla kaikki harrastukset ja perhe ja kaikki muut kulttuurinen tausta siellähän on vaikka kuinka osaamis cv:tä virtuaalisena mitä kaikkea osaamista ihmisillä on. Niin tiedetäänkö me esimerkiksi sitä työmaalla että toi vetää tuolla kansainvälisiä agilityjuttuja ja tuote tekee siellä ja tuo tekee täällä että siinä mielessä hyvin monenlainen osaaminen voi tulla tulla niinkun tehdään

näkyväksi siinä mielessä arvostaminen tai tällainen näky, hyvin monenlaisten osaamisten näkyväksi tekeminen on tärkeä nähdä, että jotta olisi niinkuin tuntisi itsensä arvostetuksi.

Haastateltava: Jos lähtöoletamus on se yks lähtöoletamus on se että hirveän helposti mennään niihin omiin rooleihin että mitä ja mihin me on tottunut joka meidän mukavuusalueella ja joko me sitten roolit otetaan ja annetaan Niin niin tota että niistä pitää päästä toisaalta poistaa tai laajentaa sitä repertuaaria niinku sanotaan et me ollaan eri tilanteissa. Olemme jo muutenkin elämässä sosiaalisessa elämässä eri rooleissa eri ympyröissä.

Haastateltava: Kyllä siinä tarvii sen virityksen tai lämmittelyn tai jonkin muun. että tietysti se että kaikilla on se sama jos on tuttu porukka nii siinä on varmaan vähä eri jutut kuin sitten jos se on ihan uus niinku sekaryhmä tai joku tällainen. Silloin se ei varmaan.

Itse asiassa mun mielestä siinä ois yks semmonen juttu. Että oltas siellä mukavuusalueen ulkopuolella tai ainakin haastettas sitä. Ja siihen pitää luoda puitteet myös ryhmässä että eihän sillä nyt ole diplomityötä ekaa kertaa tekemässä pannaan kortit pöytään mutta mä itte. niillä itse asiassa on hirmuisen paljon merkitystä mää oon ite käyttäny paljon kuvakortteja. Tai ylipäänsä niinku se että ihmiset saa itse osallistua siihen. (...) toiminnallisuutta mä yleensä käytän koska sä vapautat ilmapiiriä. eli

Haastateltava: varmaan se että se yleinen viritys. ja ne puitteet sit se arvostaminen pitäisi miettiä niinku ne työvälineet niinkuin me tehdään yleensä ainakin tai hyvinkin tarkkaan mietitään että millä lailla mutta toiset aika vapaasti niin että se ei oo niinku tik tik tik.

Haastateltava: turvallisuus on varmaan yks mitä pitää luoda erit tavoin. ja tuottaa sitte sitä onnistumisen kokemusta myös siinä että. Miten minä tai pareittain, tai me kolmestaan saatiin jotakin aineksia ja ne tehdään näkyväksi. Ne. tuotokset.

Haastateltava: Työn välineitä mutta toisaalta parhaimmillaanhan ne on hyvinkin simppeleinä. Sekin pitää ottaa huomioon että, kaikki meistä iästä ja sukupuolesta riippumatta nii kaikki ei tykkää leikkimisestä. Niin tai semmoisesta showsta että pitäs olla eri muotoja ja malleja jotta. Saisi tehdä niitähän mitä ovat ne olemassa erilaisia työvälineitä tarjolla.

Haastateltava: ja sitäkin sitte just että ihan sama ku että aina kun joku alkaa tuntua tutulta niin pitää muuttaa. Ja aika herkkä olla sen pienenkin muutoksen tiiminjäsenten jos se muuttuu ja tulee joku lisää tai muuta niin. on aika tarkkana olla siinä sitten kaikille on niinku vaikka lopuksi. kai. ne on aika inhimillisiä prosesseja.

Haastateltava: No nyt sä oot paremmin perillä narriuden kaikista puolista, mutta onko narrius myös sitä että tullaan uudesta kulmasta ihan yllättäen tavallaan et sillä on sillä on erilaisia tällaisia tasoja tai niinkuin tullaan. että sen teho olisi parhaimmillaan sitä että se ikäänkuin havahduttaa meitä näkemään. Ja sen puoleen esim. nämä värien ajattelu tai joku tämmönen hattu päässä tai joku muu. Mun mielestä siinä on sitä suuntaa. Mikä se on se sanotaan että jos me tehdään niinku vanhalla tavalla nii me ei saada mitään uutta.

Haastateltava: Tavallaan niinkuin narriuden työkalujahan voi ajatella että on osa näistä. Nähdä niin kuin uudesta, näkökulman vaihtamisen taitohan tavallaan nyt tulee lähelle tätä niinkun, tällaisena, terminä mitä käytetään. että osais kattoo.

Haastateltava: Parantava nauru tavallaan tullee siitä että me voidaan niinkuin nauraa itsellemme kautta, jollekin ilmiölle tai asialle mihin mä uskon että.

Haastateltava: Pikavastauksena, että mun mielestä esimiehen rooli pitää aina sopia jos siellä on ulkopuolinen ihminen. Se pitää aina sopia ja tuota. Mieluummin niin että koska se on tosi haastavaa jos joku tulee narriksi tai mille tahansa että usein mitä, riippuu tilanteesta, akuutti tai minkä tyyppinen tilanne se on. Missä mä oon fasilitoimassa ja munki roolista niinku mikä se on. Se ei auta vaikka esimies tekis, seisoi päällään siellä että okei hän voi olla oma itsensä ja voiko hän olla oma itsensä ja omalla tyyppillisellä tavallaan tuoda, että se että, hän alkaa ikäänkuin etukäteen valmistautumaan. Sehän on enemmän kuitenkin asennetta että tämmönen tyyli tai

joku muu muu et sen pitää olla jossain mielessä luonteva. Ja toisaalta voi sanoo niinki että, se ei voi olla myöskään niin että kun minä oon tämmönen niin minä oon tämmönen. E mutta ihan esimieheltä odotetaan sitä et se ois sitä joustavuutta. Hän kasvattaa sitä omaa joustavuutta olla tilantee mukaan sen tyyppinen kun tarvitaa. Muuntuva siinä sen sen tilanteen ja asian mukaankin.

Haastateltava: Esimiehen rooli kuitenkin vois jos ajatellaan enemmän et se ois kuunteleva enemmän ja havainnoija. havainnoiva, enemmän kuin itse prosessin tulee. niin että kyllähän hän saa sen äänensä kuuluville ja hänen ajatuksensa kyllä sinne saadaan tavalla tai toisella sen prosessin kuluessa. mutta mun mielestä hänen hän vois olla kuunteleva ihmettelevä tarkentava, kannustava. Sen tyyppisiä rooleja ottaa sitte siinä ideointitilanteessa itsessään. Hänen pitäis pitää olla utelias pienimmistäki ja nimenomaan semmosista poikkeuksista.

Haastateltava: Jos on henkilökohtainen suhde, niinkun sen toisen ihmisen kanssa ja se on luottamuksen silloin sitä pystyy niinku käyttämään. ja aikakin yllättävästi. Sillon se voi olla vähän kuin mennä ihollekin tai sillai, koska kyse on kahden henkilön käytöksestä.

Haastateltava: Niin sellainen että jos puhutaan faktoista, niin kun puhutaan faktoista, niin silloinhan se on tämmösessä kriisinhallinnassa tai tai muutostilanteessa jossakin tietynlaisessa tilanteissa jolloin meidän pitää esimerkiksi nyt nopeammin päästä eteenpäin. Sillonhan on tietenkin ding ding din. ja muutenkin saa sanoo niin. Se vaatii aika kypsää niinkö ryhmää kautta sitä sen käyttöä.

Haastateltava: Narri ja narrin työvälineet ja kaikki muut, että mää uudelleensanoittamalla saisi siihen ehkä enemmän käsitystä koska se narrius kuitenkin se on niin niinku oli puheta jo monta vuotta sitten nii nii siinä kuitenkin siinä on vähä se että se eri ihmisillä tulee vähä erilailla vaikka kuin sitä selostettas ja muuta. Jos sen sanoittas alunperinkin jonkun tyyppisillä.

SPECIALIST 2

Miten sää näät että jos ryhmässä aloitetaan ideoimaan, niin mitä siinä tapahtuu miten se miten. No siis mun mielestä se on tietenkin ihan älyttömän oleellista se että minkälaisena ajankohtana se ideointi tapahtuu ja minkälaiset ne on ne olosuhteet sille ideoinnille, että jos se on semmonen vähä niinkö väkinäinen juttu että nyt pitäis niinkö päästä tiukan palaverin päätteeksi alkaa jotenki ideoimaan kaikki on istunut niinkö siinä pitkään paikallaa, niin se ei niinkö onnistu mun mielestä silloin tai se on semmosta vähä väkinäistä, mutta paras juttu on niinkö se tunnelma et se lähtee siitä ilmapiiristä et se ilmapiiri on sillä tavalla niinkö no mun mielestä huumori on tosi hyvä koska että se murtaa sen kaiken jään ja tavallaan laukaisee aivoista toisenlaisia puolia se on niinkö jotenki saatu semmoseksi lepposaksi ja semmoseksi turvalliseksi et ihmiset uskaltaa jakaa niinkö niitä hulluimpiakin ideoita. Mut et se lähtee ilmapiiriin luomisella ja sit se lähtee ehkä ehkä just silloin että niinkö ainakin miten itse on niinku huomannu se niinkö on tosi tärkeää että kuunteleem itse muut sanoo ja antaa niitten toimia niinkö semmosena stimulaattina sitte omille ajatuksille et sää oot tavallaan niinkö otat sitä rakennat sit sen päälle jotaki että se ei oo semmosta niinkö kokoajan että ei niinkö näin että se on vaan sitä kyllä ja kyllä ja näin. Dynaamista joo just semmosta ja siinä tarvitaan kaikkien inputtia koska ne jokainen ajatus vähä niinkö johtaa sitte johonki semmoseen yhteen niinkö isompaan tai tai ehkä semmoseen erilaisempaan tai.

Erilaiset ihmiset ja roolit ihmisellä, että onko ne tärkeitä vai pitäiskö kaikkien olla samanlaisia että ideointi on niinku. Eiku sehän on ihan hyvä koska erilaisuuski just sitte niinkö pakottaa et just toisillahan on enemmän ehkä niinkö vahvuudet niinku just semmoseen ideoiden tuottamiseen tai alkuvaiheeseen konseptin niinku kehittämiseen mutta sitte taas toiset on semmosia et ne osaa kattoa siltä näkökulmalta et miten tää saatais niinku oikeesti käytännössä toteutuu ja mitä se vaatis et se idea saadaan kommunikoida ymmärrettävästi semmosille jotka ei välttämättä heti hoksaa tai näe sitä visiota niin nehan on tosi oleellisia palikoita koska sitte se auttaa niinkö modifioimaan sitä alkuperäistä ideaa ainakin että puetaan sanoiksi se sillä lailla että niinkö että se tuntuu järkevältä niille jotka ei heti näe sitä että mikä se on kyllä se on niinkö tosi tärkeä että on erilaisia näkökulmia ja erilaisia katsontakantoja.

Mitkä on haasteita ideoinnissa organisaatioissa: mm no niitä rajoja on niinkö se että osa ihmisistä niinkö lokeroi itsensä sillee että minähän en ole luova että et ne ei tavallaan anna vähä niinkö itelleen tilaa niinkö yrittää olla luova vaikka ne on niinkö lokeroinu ittensä että tää ei oo niinkö se mun juttu mutta täällä on näitä toisia et siinä on tietty osa vähä niinkö aivoista sulettuna öö ja sitte tietenki organisaatiokulttuurissa jos mää niinkö miettin mitä muuta, nii se on tosi paljon siitä et onko se kuinka hierarkkinen, et jos se on niinkö tosi vahva ja hierarkkioita niin silloin se että sää lähet niinkö alemmalla tasolla jotaki tosi villiä kehittelemään niin se ei oo varmaankaan todennäköistä koska silloin sää se jotenki niinkö aatellaan et se niinkö lyttääntyy, mut jos se organisaatiokulttuuri on semmonen että siinä on myös alhaalta ylöspäin mahdollisuutta tulla ja se on vähä tasavertainen ei tietenkään sillä että kaikilla on sama rooli mutta kaikilla on mahdollisuus saada sitä ääntä kuuluviin ja kuunnellaan. Että ehkä tämmönen vois olla niinkö kuunnellaanko siinä organisaatiokulttuurissa, kuinka hierarkkinen se on ja kuinka tavallaa niinkö semmosia fixed positionseja ihmisillä on ne on todella semmosia tiukkaan kirjattua, nii silloin on ehkä vaikea niinkö lähteä siinä oman laatikkonsa ulkopuolelle. Tuo (idean myyminen) varmaan on aika yleistä. Et monestihan se on sille et se idea pittää myyä sitte ikään kuin sillee et henkilö ite on et aa aivan, onpa mahtava idea mitehän tämä näin käviksi just.

Mitä keinoja ideoinnin aktivoinnissa tulisi käyttää: no siis mun mielestä toi niinkö kulttuuri ja jotaki ku sääki kirjoitit niin mulla tuli niinkö itteniki mieleen ku sitä vähä et täytyy välillä vähä niinkö emmä tiiä mut mä oon niinku monesti miettiny sitä että ehkä välillä oon vähä semmonen hömelön roolissa et mää oon niinku tietoisesti ottanut semmosen hömelön roolin, mut se ei oo niinku hömelö mut mää niinkö nauran itelle ja tuon esilel niitä että tämä taas toilas ja tavallaan ehkä tuo astetta semmosen vähä hömelömmän kuvan itestä ihan tietoisesti koska silloin tietää että tavallaan se vapauttaa niinku sitä ilmapiiriä ja muita naurattaa ja sit se tavallaan luo pohjaa sille että tavallaan ihmiset uskaltaa sanoa että tuoki kerto tommosta ei se oo semmosta mitenkään kauhean vaarallista. Ja sitte semmonen että saattaa joskus yllättää positiivisella tavalla jos sää oot vähä niinkö hömelön roolissa ja sit sulla kuitenkin onki jotain järkeviä ajatuksia et se niinkö tavallaan ihmisten ennakkoletukset on et mikähän tuolla taas on ja jotaki mut sit ku ne onki semmosia oikeesti niinkö oikeasti loogisesti perusteluja että et esimerkiksi yks esimerkki en tiiä mistä

tuli mieleen, mut Telluksessa kerran mietittiä et miten me voitais paremmin osallistaa ihmisiä ja saada tavallaa jotenki luontaisesti niinkö tulemaa mukkaa, ja sit mää olin niinkö et hei hei joo meä pitää saaha popcornikone elokuvateatteria varten joo popcornikone että ja kaikkia alko hulluna naurattaa et joo ja mulla oli niinkö hirveet perustelut et minkä takia popcornikone ja mitä se aiheuttaa ja miten se ihmisten käyttäytöstä muuttaa ja miten sillä sitä ja tätä uskokaa minua popcornikone ostetaan popcornikone ja sitte me niinkö esimies jotenki mää sain sen perusteltua sille ja se sano että okei fine meillä onko jääny tota markkinointibudjettia vähä nii siis se osoittautu aivan loistavaksi koska meillä on monesti sillee vaikka jotaki kyselyjä joihin tarvii saaha vastauksia, eihän niihin vastaa kukkaa niinkö yleensä, ehkä joku muutama niinkö tälle ja sit meillä oli joku päivä tässä sillee et meillä sai poppareita osta elokuvateatteriin popparia ja sit sä saat semmosen annoksen sit ku sää oot vastannu semmoseen yhteen kyselyyn nii me saatii yhtenä päivänä 460 vastausta niihin kyselyihin et niinkö näennäisen niinkö et miten tää niinkö linkittyy akateemiseen yhteisöön ei yhtään mitenkään ja sitte tuolla alkaa näkemään se arvo et vitsit okei tähän on todella arvokas niinkö monesti ajatellaan liian suoraviivaisesti että se ratkaisu pitää löytää niinkö tästä vakavasti otettavalta sektorila ja sit ku se vastaus oikeasti on jostain täältä, niinkö ihan muualta niin mitenhän mää niinkö sanoisin että et kyllä se pitää ymmärtää niitä ihmisen niitä primäärejä tarpeita et mikä saa ihmisen mikä on se insentiivi sille ihmiselle et vaikka se ois kuinka loogisesti perusteltu niin kuitenkin ne on ne tunteet jotka monesti ohjaa ja sit se että ooh, mä saan sitä elokuvapopparia. Tää nyt oli vaan tämmönen esimerkki. Ja ne saa sen fiiliksen, sen harvinaisen fiiliksen et mää kävin vähä niinkö elokuvissa, et kyllähän sää voit poppareita vaikka mikrossa poppautella, mut se on eri maku se ei oo ihan se sama kokemus. Siihen latautuu aika paljon tunteita ja semmosta.

Esimies tai johtaja narrina: no siis meillä on kyllä ollu kyllä silleen et meillä on ollu tosi alhaisen hierarkian työyhteisö ja sitte esimies on kans semmonen et se kertoo kaikenlaisia omia toilailuja välillä tai jotaki tämmösiä se niinkö ehkä luo sitä organisaatiokulttuuria, ei sillee niinkö että kukkaa meillä se narrin rooli ei oo semmosta et siinä jollaki lailla halveksittas et se on ehkä jollaki lailla vähä tommonen oisko se sitte niinkö pellen rooli että enemmän sitte. Tai joku sitte tai joku tämmönen mutta kyllähän sillä on tosi iso merkitys et miten seki se esimies ää, niinkö minkälainen se hänen huumorintaju on.

Mitä toivoisi johtajilta ja esimiehiltä ideoinnin mahdollistamiseen: mmm, joo niinkö luottamusta, elikkä siihen että annetaan niinkö alaisille, annetaan organisaatiolle tilaa, ja sitten myös avointa mieltä, että ei niinkö heti välittömästi sanota no ei eihän tää onnistu koska ei ei sitä ja ei ei tätä. Ja tavallaan et on silleen riittävän avointa et se perspektiivi, joka myös esimiehellä et ei rajoitu vaan siihen välittömiin vaikutuksiin tähän vaan osattais kattoo sinne paljon kauemmas, että että minkälainen kausaaliketju tästä vois syntyä.

Jos sä yhtenä päivänä tuut ihan onnessaan selittää et mulla on nyt semmonen paras idea, et paras idea ikinä tämä on niin hullu, mutta tämä on niin paras. Uskokaa minua, tällä tullaan niin näkyviin ja tällä tullaan saamaan sitä ja tätä tätä tätä ja me autetaan niitä startuppeja kommunikoimaan ja autetaan tätä Oulua näkymään ja tehdään kaikkea niitä vakavia juttuja se ratkaisu on tämä: elikkä laitetaan ne sinne avantoon puhumaan, et tavallaan jos organisaatiokulttuurissa oltais ajateltu sillee perinteisellä tavalla että ne ois heti pystytty sanomaan että ei, että a) että te ette ikinä tuu saamaan kettää startuppia kukaan ei tuu tonne lähtemään b) yksikään investori ei tuu ikinä lähtee tonne c) te ette koskaan ikinä tehneet mitään tämmöstä että ette te ossaa sitä tehdä, ja kolmanneksi, eiku neljänneksi teillä ei oo rahaa että ei ei se tuu olemaan mahdollista, viidenneksi aikaikkuna että te meinaatte niinku neljän kuukauden päästä meinaatte että teillä on jotaki tehtynä et ei tuu olemaan mahdollista ja nuo ois niinku kaikki ollu semmosia valideja pointteja mitä esimies ois voinu ihan loogisesti sanoa. Lisäksi oltiin vielä EU-hankkeessa töissä, mikä tarkoittaa sitä, että EU-hankkeessahan on tosi tiukkaan suunniteltu suunnitelma, jonka mukaan ikään kuin edetään ja se on laadittu kolme vuotta sitten aikaisemmin se suunnitelma niin ne ei oo semmosia mitkä hirveesti antaa tämmösille adhoc jutuille tämmösiä jotka tulee jostain ulkopuolelta mutta kun esimiehellä on tavallaan hallinnollista luovuutta ja ja sitte sitä että se niinku uskoo meihin se on nähny miten me ollaan toimittu, mitä me ollaan saatu aikaan. Se tavallaan näki, että kyllä tässä tavallaan on jotaki et me uskotaan teihin henkilöinä jos te uskotte että tää nyt oikeasti on se juttu. Niin mää vielä muistan ku esimies oli vielä siilllee et mää päivän kuljin sen perässä ja selitin varmaan sata perustelua miks tää pitää tehdä usko usko usko, tää on aivan mahtava ja sit se päivän lopuksi puki niinku takkia päälle ja sit se katto mua että no fine. Että jos sinä ja Matti kerran oikeasti uskotte että tämä on hyvä juttu, nii minä hommaan teille rahat, et mun mielestä se osoitti tosi hyvällä tavalla sitä et se luotti ja se et

vaikka se ei välttämättä nähny ihan tarkkaa samaa visiota mitä me nähtiin mutta se tavallaan usko meihin ja tiesi että että, okei nuo kuitenkin on ihan järkeviä ihmisiä ne on tehneet aikasemminki jotaki joka on niinku näin nii sitte se tavallaan se sai perusteltua esimerkiksi sinne EU-hankkeeseen sillä tavalla että jokainen EU-hanke tarttee loppuseminaarin tai niillä on se loppuseminaari koska meidän hanke tuki startuppeja ja tämmöstä yrittäjyyttä niin järjestetään loppuseminaari vähä erilainen et se oli niinku ensimmäinen tapahtuma rahotettiin osittain EU-hankkeen loppuseminaarin ajatuksella. Tää mun mielestä kertoo ja niinku kuvastaa hyvin sitä mindsettiä mikä mun mielestä sillä organisaatiolla ja johtajalla ja mullaki on et ei oo niin kaavoihin kangistunut ja oikeasti uskaltaa niinku sitte ajatella sen tosi totutun ulkopuolelta ja uskaltaa tavallaan niinkö. Täytyy olla aika rohkea ja olla rohkea siis oikeasti kyllähän se nyt vaatii aika paljon siltä esimieheltä että kaikkihan ois voinu mennä tosi pieleen ja ei ois välttämättä tullu että se niinku vaatii sekä monenlaista hallinnollista rohkeutta ja luovuutta ja sitä ehkä monesti ei oo että piiloudutaan niitten kaikkien olemassa olevien organisaation rajoitteiden että ei tämmönen koska ja ei ja koska ja ei tämä toimi ja ollaan liian turvallisuushakuisia niin ehkä jollakin lailla että uskaltaa vähä semmosta säätämään että ehkä se ois niinku yks ja sit ois niinku mitähän mää sanoin, se luottamuksen mää sanoin ja sen tilan antamisen ja sitte se että sillä esimiehelläki on kykyä vähän niinkö nähdä tai ainakin jos ei näe niin luottaa että toiset näkee. Et jollaki lailla semmonen sitte siihen. Ja jotenki just se että mm et kaikkeahan me ei niinkö ite nähä tai siis niinkö monestihan nää tämmöset ideoinnit ja nää on aika paljon vision näkemistä tai semmsota tiiäkö semmosen kuvan näkemistä että josset sää nääkään niin se pitää sit vähä niinkö sokeallaki mennä et sit sä vaan luotat siihen et se vaan taluttaa oikein et vähä niinkö jotain semmosta.

Narrius muutoksessa: Joo siis oon miettiny itteasiassa tosi paljonki yhen toisen työtehtävän osalta että meillä ois vähä niinkö isompi vähä niinkö kokonaisempi kulttuurin tai olemassa olevien toimintatapojen muuttaminen niinku mää oon sitä miettinyt et ku se ei mee sillee että sinne mennä soo soo että nyt tämä on väärä tapa ja näin, niin siinä mää oon just miettiny et voisko siinä vettää vähä niinkö överi huumorille että siinä tavallaan niinkö semmosen huumorin kautta ja ehkä jonku parodia tyyppisten sketsien emmä tiiä niinkö mutta sillee että mitä ite kokee nii se huumori on sillee se avain näkemään asioita ja ehkä nauraa myös itelle se

organisaatio ja sen kautta just niinkö näitä kipeitä kohtia pystytään tervehenkisesti, eikä sille niinkö miten mää sanoisin et jos joku tullee sanomaan että teillä on tässä nyt tällöinen väärin tai te toimitte tätä niinkö jotenki näin niin siinähan tulee heti semmonen reaktio et sää oot vähä niinkö heti siili jonka piikit on pystyssä et mää en todellakaan et heti on niinkö puolustuskannalla mutta jos se tavallaan lähtee siitä omasta oivaltamisesta ja siitä että oho okei mitä ihmettä me ollaan ajateltu onhan se vähä niinkö näin niin joo siis on oikeasti joo uskon todellaki et sillä on todellaki iso merkitys. Mulla on yks teema josta mää oon monestiki puhunu ja kun mää oon monestikki alan puhumaan esimerkiksi vaikka ton polar bearin tiimoilta niin siinä on yks laini joka mulla on niinku otsikoitukin että, että you don't have to be serious to be taken seriously. Että tavallaan se että tosi moni aattelee et sun täytyy olla jotenki tosi vakava et sut voi ottaa vakavasti. Ja ku se just ei oo just se juttu varsinkaan, kun jos aattelee jotain business maailmaa nii se on niin niinkö ennako-olettamusten ajama monesti et ihmiset niinku kuvittelee et tossa business maailmassa täytyy käyttäytyä tämän tietyn vakavan roolin mukaan, jotta minut otetaan vakavasti ja, ja sitte tavallaan niinkö no oikeastaan ihan heti vaikka tuo Polar Bear sinällään on tosi hyvä esimerkki. (...) se huumori, se on nii aliarvostettu resurssi mun mielestä niinku organisaatioissa monesti ja varsinkin niinkö liike-elämän puolella, ehkä niinkö mun tausta niinkö ei oo, mää en oo mikään niinkö kauppatieteilijä enkä oo ollenkaan sieltä, vaan mun tausta on kasvatuspuolen opettajataustainen, nii ehkä sen takia ku koulumaailmassa niin siellähän se ehkä on huumori on enemmän semmosta leikkimielisyys ja leikillisyyys niin tavallaan se kuuluu myös yhtäläillä sinne työyhteisöön mutta me ollaan vaan jossakin vaiheessa niinkö tavallaan kasvettu vakavammaksi, kun on aikuinen niin sun täytyy olla vakava ja täytyy ottaa vakavasti, niin se niinkö rajaa ihan älyttömän paljon sitten niitä koska leikin kautta lapsethan on ihan älyttömän luovia, lapsethan lähtee ihan niinkö kaikki me, kaikki me, joka ikinen on ollu niinkö älyttömän luova, mut sit jotaki tapahtuu tässä matkan varrella ja ehkä se on se eräänlainen vakavoituminen mikä tapahtuu ja kulttuuriset normit ne työyhteisön normit on se että mun täytyy olla vakavampi. Sit ei oikeen uskalletakaan, et ei tää kuulu aikuisuuteen, et joku nauraa mulle ja monesti semmoset huumorin kautta tulevat ratkaisut niin ei ne oo ehkä semmosia ne ei oo semmosia suoraviivaisia et ne ois niinku heti, ei oo semmonen obvious että ajatteluketju menee näin vaan ne on semmosia että häh, mut sit siitäki saa ku kattoo sitä kausaaliketjua ja sitä tavallaan dominapalikkaefektiä ja sää itseasiassa huomaat et tää linkittyikin tähän

kokonaisuuteen. Mut sit se vaatii mun mielestä tosi paljon sitä tilaa leikillisyydelle, joo.

Narrin piirteet: No, no mun mielestä ensinnäkin ainakin se, että ne on aika sillee miten mää sanoisin, ne osaa nauraa itelleen, ja sitten niillä ehkä, mutta miten – tarkoitatko sää nyt semmosta niinku semmosta varsinaista määritelmää mitä sulla oli narrista siinä, ehkä jota halveksutaanki? (Positiivisen kautta lähestytään) Mun mielestä sitte sen tunnistaa myös siitä, että jos työyhteisössä kuuluu niinku paljon naurua jossa on sanotaanko se on semmosta hersyvää ja että siellä jotenki tuntuu että siellä on aina jollakin lailla tämmöstä, tarvii olla vaan vaikka ovi auki johonki tämmöseen paikkaan ja sää kuulet että siellä nauretaan siellä todennäköisesti joku on varmasti jotkut muutamat voi olla sillä roolilla, jotka vähä niinkö käynnistää sitä keskustelua. Mites se muuten se narri, no mun mielestä sillä täytyy varmaa olla aika hyvä silleen niinku itsetuntemus tai itseluottamus että, että ei silleen niinkö hetkahda helposti jos vaikka joku arvosteliski et sitte niinkö uskaltaa tavallaan rohkeasti niinku tuua esille niitä miten muuten niitä tunnistaa... no onhan se nyt et jotkuhan on ihan selvästi niinku sille että saattaa heittää semmosen niinku semmosen et kysyy et ooks tosissas että mitä, mut sitten niinku tavallaan hoksaa et aa, okei tää olikin huumorilla, se on niinku naamioitu silleen tosi vakavasti ja sille et häh, mitähän tuohon oikeen. (...) Tosi nopeasti oppi tuntemaan semmosia asioita mitä ei välttämättä tietäis niin toi oli niinku yks esimerkki (...) tavallaan se tullee se luottamuksen välinejuttu siihen. Just jotain tämmösiä joskus on ollut jotain tämmöstä.